

Avdeling Rena

Brian Mariampillai og Tor-Øivind Reinemo

Masteroppgave

Innovasjon; En reise inn i det ukjente

En studie av innovasjonsprosjekter som har mottatt

offentlig forskning- og utviklingsstøtte

Innovation; A journey in to the unknown

A study of innovation projects who received public funding

Master i offentlig ledelse og styring (MPA)

2017

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Forord

Vi har siden 2014 vært studenter ved masterprogrammet MPA på Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena. Denne oppgaven leveres som siste del av studiet. Masteroppgaven har gitt oss en unik mulighet til å fordype oss i en tematikk som innovasjon og ledelse. Dette vil vi forhåpentligvis kunne dra nytte av i arbeidslivet. Arbeidet med denne masteroppgaven har vært lærerik og utfordrende på en og samme gang.

Det er flere personer som fortjener en takk for at vi har kunnet gjennomføre denne masteroppgaven. Vi vil gjerne takke våre respondenter som tok seg tid til å hjelpe oss med gode svar og innspill. Denne oppgave hadde ikke blitt til uten deres bidrag. Jorunn Birgitte Gjessing-Johnrud hos Innovasjon Norge fortjener også en stor takk for bistanden med det praktiske i forbindelse med oppstarten av oppgaven.

Prosessen med denne oppgaven har til tider vært krevende og vanskelig. Vi har møtt på mange utfordringer og vært i behov av motivasjon fra gode støttespillere. I denne sammenhengen fortjener vår veileder Peter de Souza en spesielt stor takk. Hans veiledning har gitt oss gode og konstruktive tilbakemeldinger som har resultert i at vi nå leverer en oppgave vi er stolte av.

Brian Mariampillai og Tor-Øivind Reinemo

Oslo, 1. mars 2017

Innhold

| | |
|--|-----------|
| NORSK SAMMENDRAG | 7 |
| ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT) | 8 |
| 1. INNLEDNING | 9 |
| 1.1 Problemstilling..... | 10 |
| 1.2 Avgrensing | 12 |
| 1.3 Presentasjon av prosjektene | 12 |
| 1.4 Oppgavens videre oppbygning og forskningsdesign | 16 |
| 1.5 Sentrale begreper | 17 |
| 2 NORSK INNOVASJONSPOLITIKK | 18 |
| 2.1 Forskning og utviklingsarbeid (FoU) som virkemiddel for innovasjon | 19 |
| 2.2 Innovasjon Norge | 20 |
| 2.2.1 Satsning på helse | 21 |
| 2.3 Offentlig forsknings- og utvikling (OFU) | 21 |
| 2.3.1 Søknadsprosessen | 22 |
| 2.3.2 Utvelgelse av OFU-prosjekter | 23 |
| 2.3.3 OFU-kontrakten | 24 |
| 3 TEORI | 25 |
| 3.1 Verdiskapning i lange innovasjonsprosesser (VIP-studien) | 25 |
| 3.2 Innovasjonsteori | 27 |
| 3.2.1 Innovasjonsprosessen..... | 29 |
| 3.2.2 Inkrementelle vs. radikale innovasjoner | 32 |
| 3.3 Prosjekt som arbeidsform | 32 |
| 3.3.1 Ledelse av prosjekt | 34 |
| 3.3.2 Tilrettelegging for innovasjon i prosjekter..... | 35 |
| 3.3.3 Kreativitet i innovasjonsprosesser | 36 |
| 3.3.4 Sentrale utfordringer ved ledelse av innovasjonsprosesser | 38 |
| 3.4 Usikkerhet og risiko i prosjekter | 39 |
| 3.5 Fastsettelse av suksesskriterier i prosjekt | 41 |
| 3.5.1 Måling av suksess og gevinstrealisering | 41 |
| 3.5.2 Realisering av gevinst i prosjekt..... | 42 |
| 4 EVALUERING | 44 |
| 4.1 Formativ evaluering..... | 45 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.2 | Evalueringsmodeller | 45 |
| 5 | METODE..... | 48 |
| 5.1 | Bakgrunn for valg av metode | 48 |
| 5.2 | Kvalitativ metode | 49 |
| 5.2.1 | Symbolsk interaksjonisme | 50 |
| 5.3 | Hvorfor valgte vi kvalitativt intervju som datainnsamlingsform? | 51 |
| 5.3.1 | Hvordan foregikk datainnsamlingen?..... | 52 |
| 5.3.2 | Variasjon i utvalg | 53 |
| 5.3.3 | Gjennomføring av intervju og transkribering | 55 |
| 5.4 | Validitets- og reliabilitetsproblem..... | 56 |
| 5.4.1 | Begrepsvaliditet..... | 56 |
| 5.4.2 | Svakhet ved kvalitativ intervju som forskningsmetode..... | 57 |
| 5.4.3 | Svakheter ved begrenset utvalg | 59 |
| 5.4.4 | Forskningsetiske utfordringer | 59 |
| 5.5 | Generalisering | 60 |
| 5.6 | Analysemetode, organisering og datasortering | 62 |
| 6 | DRØFTING OG TOLKNING AV FUNN..... | 65 |
| 6.1 | Hvordan påvirket prosjektenes styring og struktur innovasjonsprosessen? | 66 |
| 6.1.1 | Møter og struktur | 67 |
| 6.1.2 | Betydning av forankring i ledelse | 68 |
| 6.1.3 | Viktigheten av forankring ved implementering av innovasjon..... | 71 |
| 6.1.4 | Betydningen av god ledelse i innovasjonsprosjekter | 72 |
| 6.1.5 | Flere ulike ledere og prosjektleders forhold til eier og basisorganisasjon | 73 |
| 6.1.6 | Betydning av individuell kreativitet i innovasjonsprosessen | 74 |
| 6.2 | Hvordan forholdt prosjektene seg til usikkerhet i innovasjonsprosessen?..... | 77 |
| 6.2.1 | Håndtering av usikkerhet i OFU-prosjektene | 77 |
| 6.2.2 | Usikkerhet påvirker ambisjonsnivå | 80 |
| 6.2.3 | Godt samarbeid viktig for håndtering av usikkerhet..... | 81 |
| 6.3 | Hvordan fastsatte prosjektene målsetning og ønsket gevinst, og hadde det betydning på innovasjonsprosessen? | 83 |
| 6.3.1 | Sammenheng mellom målsetting, innovasjonshøyde og gevinst | 84 |
| 6.3.2 | Nytten av erfaringsbasert læring i prosjekt..... | 85 |
| 6.3.3 | Har ulike motiv for prosjektet påvirket innovasjon? | 88 |
| 6.4 | I hvilken grad samsvarer våre funn med kjennetegn fra tidligere forskning (VIP-studien)?..... | 90 |
| 6.4.1 | Bremsepunkt | 91 |
| 6.4.2 | Sidespor | 93 |
| 6.4.3 | Forstrekningspunkt..... | 96 |
| 6.4.4 | Vendepunkt | 97 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 7 | HOVEDFUNN OG KONKLUSJON..... | 97 |
| 8 | FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING | 99 |
| | LITTERATURLISTE | 101 |

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Taushetserklæring for personer som har fått tilgang til Institusjonsdata fra NSD

Vedlegg 3: Tilgang til data i Innovasjon Norges engasjementsregister

FIGURER

Figur I - Modell for forskningsdesign

Figur II - Illustrasjon av faktorer som påvirker innovasjon

Figur III - Gevinstrealiseringsprosesser

Figur IV - Sammenheng mellom klassiske suksesskriterier

Figur V - Modell for sortering av data

Norsk sammendrag

Denne oppgaven er en kvalitativ studie av tre innovasjonsprosjekter som har fått tildelt Offentlig Forsknings og Utviklingsstøtte (OFU) av Innovasjon Norge. Alle prosjektene har det til felles at retter seg mot innovasjon i helse- og velferdssektoren. Formålet med denne studien har vært å analysere hvilke organisatoriske kjennetegn som bidro til å fremme eller hemme innovasjon i OFU-prosjekter.

Med utgangspunkt i relevant litteratur om innovasjon og prosjektarbeid dannet vi oss en solid plattform for å forstå hvilke organisatoriske forhold ved OFU-prosjektene som kunne være spennende å studere. Vi fant flere relevante forhold og faktorer som vi antok hadde betydning for innovasjonen i OFU-prosjektene. Oppgavens teoretiske rammeverk var et viktig hjelpemiddel i arbeidet med analysen av vårt empiriske datagrunnlag. For å besvare den valgte problemstillingen benyttet vi oss av kvalitativt dybdeintervju som datainnsamlingsform.

Vi erfarte at den utvalgte teorien og den metodiske tilnærmingen har fått frem de organisatoriske forholdene som har preget/påvirket innovasjonen i OFU-prosjektene. Våre funn viser at det i hovedsak er to organisatoriske kjennetegn som ser ut til å ha fremmet innovasjonen i OFU-prosjektene. Vi har også sett at enkelte andre organisatoriske kjennetegn har hemmet eller fremmet innovasjon i OFU-prosjektene. Disse har imidlertid ikke vært like fremtredende som våre hovedfunn.

Datautvalget bestående av tre prosjekter og seks respondenter kunne med fordel vært større. Tolkninger og funn i oppgaven baserer seg derfor på et relativt begrenset datagrunnlag. Av hensyn til formelle krav knyttet til oppgavens omfang, begrenset tid og kapasitet har det ikke vært mulig for oss å foreta en mer omfattende datainnsamling. Vi vil også påpeke at de organisatoriske forholdene vi har forsket på ikke kan forstås som enkeltstående forklaringer på hva som har fremmet eller hemmet innovasjonen i prosjektene. Funnene i denne studien må derfor ses i kombinasjon med hverandre.

Engelsk sammendrag (abstract)

This thesis is a qualitative study of three innovative projects (OFU) with public funding by Innovasjon Norge. All the projects in this study seek to improve services in the Norwegian health and welfare sector with the use of innovation. The purpose of this study was to analyze which organizational features that helped to promote or hamper innovation in these projects.

Based on relevant innovation and project management literature we formed a solid platform for understanding which organizational aspects within the OFU projects that could be interesting to study. We found several relevant circumstances and aspects that we presumed had significance for innovation in these type of projects. The theoretical framework was an important tool to help us with the analysis of our empirical data. To answer the research question we used interview as our form of research method.

The methodological approach has helped us identify the organizational aspects that have influenced innovation in OFU projects. Our research points towards two particular organizational features that seem to have influenced the innovation in OFU projects. We have also identified certain other organizational features that have hampered or promoted innovation in OFU projects. However, these have not been as prominent as our main findings.

Our data is based on a limited sample. Our research findings are thus based on a relatively limited data. As researchers we are obligated to point out that the organizational features we have presented cannot be understood as singular explanations to what promoted or hampered innovation, but findings of this study must be viewed in combination with the other aspects.

1. Innledning

Denne studien har blitt gjennomført som den avsluttende masteroppgaven i masterprogrammet offentlig ledelse og styring (MPA) ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena. Vi har begge to en grunnutdanning som sosionomer, og har hovedsakelig arbeidet med helse- og velferdsfaglig tematikk så lenge vi har vært yrkesaktive. Dette har gitt oss en unik innsikt i hvilke utfordringer velferdssektoren står ovenfor i årene som kommer. For oss var det derfor naturlig å velge et tema som gjorde det mulig å kombinere vår erfaring og interesse for helse- og velferdsfag med et ledelses- og styringsperspektiv.

Denne masteroppgaven har gitt oss en spennende mulighet til å fordype oss i emner som innovasjon og prosjektarbeid. Dette er tematikk som det for tiden satses tungt på i offentlig sektor, og som vi hadde lite forhåndskunnskap om. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vårt mål vært å tilegne oss relevant kunnskap om hva som er avgjørende for å lykkes med nyskaping i innovasjonsprosjekter innen helse- og velferdssektoren.

Jevnlig kan man lese om at den norske velferdsstaten som står for fall. Eldrebølgen, høy innvandring og lav fertilitet byr på utfordringer som kan føre til en svekket og mindre bærekraftig velferdsstat. Utfordringene må løses med grunnlag i et offentlig ansvar som involverer de fleste samfunnssektorer, og ved å støtte og utvikle nye former for engasjement og deltakelse fra familie og lokalsamfunn, organisasjoner og virksomheter. Dette handler minst like mye om hva slags framtidssamfunn vi skal bygge, som hvordan helse- og velferdssektoren skal utvikle seg (Hagen, 2011).

Offentlige tjenester med høy kvalitet er en av bærebjelkene i det norske velferdssamfunnet. Norge bruker store offentlige ressurser på tjenestene, og i underkant av hver tredje sysselsatt i Norge i arbeider i offentlig sektor. Offentlig sektor har ansvar for å gi effektive og trygge helse- og omsorgstjenester av høy kvalitet, forebygge kriminalitet og sørge for sikkerhet og beredskap. For å kunne levere gode velferdstjenester i årene fremover, må offentlige ressurser brukes mest mulig effektivt. I takt med at forventningene og kravene til de offentlige tjenestene øker, har også myndighetene høyere ambisjoner for hva de ønsker å tilby brukerne. Derfor er offentlig sektor avhengig av å drive kontinuerlig innovasjon gjennom å

ta i bruk ny kunnskap, teknologi, forskning og organisasjonsformer (Kunnskapsdepartementet, 2014).

Næringslivet har en viktig rolle i fornyelsen av offentlig sektor, og kommer til å være en sentral aktør innen utviklingen av teknologien og kunnskapen som inngår i fremtidens offentlige tjenestetilbud. Tjenestene vil i større og større grad bli utført i samarbeid mellom offentlig og privat sektor. Det er derfor også behov for kunnskap om hvordan dette samarbeidet bør innrettes for å gi best mulig offentlige tjenester, best mulig ressursbruk og lønnsom næringsutvikling (Kunnskapsdepartementet, 2014).

I denne oppgaven vil vi se på et av virkemidlene som det offentlige benytter seg av for å møte fremtidens utfordringer. Vi vil undersøke hvordan et utvalg organisatoriske kjennetegn har påvirket innovasjonsprosjekter som fokuser på produktutviklingen innen helse- og velferdssektoren. Felles for alle prosjektene er at de er organisert med en offentlig kunde (oppdragsgiver) og en privat bedrift som har hatt rollen som leverandør.

1.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi introdusere oppgavens problemstilling og hvilke avgrensninger vi har valgt å gjøre.

I oppgaven har vi studert tre Offentlig forsknings- og utviklings (OFU) prosjekter som har fått støtte og finansiering fra Innovasjon Norge, med fokus på å utvikle nye produkter eller tjenester. Med bakgrunn i funn fra tidligere forskning og utvalgt teori har vi sett nærmere på hvilke kjennetegn som ligger i prosjektene som har vært med på å hemme eller fremme innovasjon. I denne oppgaven har vi forsøkt å identifisere hvordan et utvalg av organisatoriske kjennetegn har fremmet eller hemmet innovasjonsprosessen i OFU-prosjektene.

Etter valg av tematikk, bearbeiding av litteratur og innspill fra veileder valgte vi følgende problemstilling:

"Hvilke generelle organisatoriske kjennetegn fremmer eller hemmer innovasjon i OFU-prosjekter?"

Med generelle organisatoriske kjennetegn så mener vi i denne oppgaven ulike forhold som er knyttet til prosjektets organisering og ledelse. Dette har også dannet utgangspunktet for de teoretiske perspektivene vi har presentert i denne oppgaven. Som følge av at dette er en masteroppgave innenfor offentlig styring og ledelse, er fokuset og tematikken vår rettet mot perspektiver som er sentrale innen disse fagområdene. Ordet organisatorisk er et bredt begrep som kan brukes i mange sammenhenger. For å besvare vår problemstilling har vi valgt å bruke begrepet i sammenheng med vår forståelse av organisatoriske forhold som påvirker innovasjon i et OFU-prosjekt. Denne forståelsen kommer til syne i delspørsmålene under og det teoretiske rammeverket. Med bruken av begrepene hemmer og fremmer ønsker vi å trekke frem, og skille, mellom de kjennetegn som påvirker innovasjonsprosessen i en eller annen retning.

Etter en grundig gjennomgang av litteratur innen innovasjon, prosjektledelse og organisasjonsteori kom vi frem til delspørsmål som vi antok ville hjelpe oss i å besvare problemstillingen. Vår antagelse bygger på at delspørsmålene vil fremheve kjennetegn som påvirker prosjektdeltakernes opplevelse av hva som fremmet eller hemmet innovasjon i deres prosjekter. Da vi med sikkerhet ikke kan se bort i fra at det også finnes andre organisatoriske kjennetegn som kan ha påvirket innovasjonen i OFU-prosjektene valgte vi å tilføye begrepet "generelle" i problemstilling. Vi forsvarer likevel vår antagelse, da de forholdene og kjennetegnene som har blitt trukket frem i denne oppgaven bygger på relevant litteratur og forskning på området.

For å besvare problemstillingen har vi valgt å se nærmere på følgende delspørsmål:

- Hvordan påvirket prosjektenes styring og struktur innovasjonsprosessen?
- Hvordan forholdt prosjektene seg til usikkerhet i innovasjonsprosessen?
- Hvordan fastsatte prosjektene målsetning og ønsket gevinst, og hadde det betydning på innovasjonsprosessen?
- I hvilken grad samsvarer våre funn med kjennetegn fra tidligere forskning (VIP-studien¹)?

¹ Studie om verdiskapning i lange innovasjonsprosesser

1.2 Avgrensning

Utgangspunktet for problemstillingen er å studere tre gjennomførte OFU-prosjekter for å analysere hvilke organisatoriske kjennetegn som fremmet eller hemmet innovasjon. Hvert år innvilger Innovasjon Norge ca. 300 millioner til over 200 forskjellige OFU-prosjekter (Innovasjon Norge, 2014). Prosjektene som innvilges støtte varierer i alt fra fiskerier til veisikkerhet. Det er imidlertid en stor andel av samarbeidene som dreier om prosjekter innen helse og velferd. I denne oppgaven har vi valgt å konsentrere oss om OFU-prosjekter som har tatt sikte på å dekke behov innen offentlige helsetjenester.

Det er viktig for oss å presisere at denne oppgaven først og fremst har fokusert på innovasjonsprosessen og de organisatoriske kjennetegnene som prosjektdeltakerne har vært involvert i, og opplevde at fremmet eller hemmet innovasjonen. I hvor stor grad prosjektet har lyktes med å skape et godt sluttprodukt har ikke vært avgjørende for besvarelsen av vår problemstilling, og har derfor ikke blitt tillagt særlig stor vekt. Det er heller ikke vært et mål for oss å forske oss fram til resultater som kan generaliseres for alle OFU-prosjekter. Vi har vært mest interessert i om prosjektdeltakernes erfaringer fra OFU-prosjektene samsvarer med relevant teori, og tidligere forskning på tilsvarende prosjekter. Studien retter seg i hovedsak mot den offentlige parts rolle i OFU-prosjektet. Dette som følge av at innovasjonen skal implementeres hos den offentlige virksomheten, og at dette er studie som retter seg spesielt mot offentlige styring og ledelse.

Prosjektene størrelse og omfang i kostnader og ressurser vil variere, og det samme vil innovasjonsprosjektets økonomiske sluttresultat. De samfunnsøkonomiske verdiene i sammenhenger hvor man snakker om effektivisering og omstillingsprosesser er vanligvis interessant. Vi har imidlertid valgt å ikke vektlegge dette, da vårt fokus først og fremst ligger på veien fram til disse resultatene.

1.3 Presentasjon av prosjektene

I dette kapitlet presenteres de tre OFU-prosjektene som utgjorde vårt forskningsutvalg. Alle prosjektene har det til felles at de har rettet seg mot offentlig helsesektor. To av prosjektene har vært rene software-løsninger, mens det siste var et fysisk hjelpemiddel. Samtlige av prosjektene ble også igangsatt og ferdigstilt i tidsrommet 2012-2015. Alle tre

OFU-prosjektene har vært såkalte push-innovasjoner. Dette betyr at det er en leverandør i markedet som har en "Petter Smart-idé", som de legger fram for en kunde. Motsetningen til dette er en pull-innovasjon, hvor kunden har et behov som man går ut i markedet og etterspør (Innovasjon Norge, 2014). Push-innovasjon er tradisjonelt også den formen for innovasjon som hyppigst forekommer; et firma skaper et nytt produkt som de ønsker å selge, eller som i våre prosjekter, først ferdigutvikles i samarbeid med en kunde. I følge Innovasjon Norge blir over 80 % av alle OFU-samarbeid til som et resultat av push-innovasjoner.

Informasjonen som fremkommer i dette kapitlet er hentet fra OFU-prosjektsøknader, referater fra styringsgruppemøter og statusrapporter. Mye av denne informasjon er ikke offentlig, og inneholder forretningshemmeligheter som er unntatt fra oppgaven.

Prosjekt 1 - MazeMap

Dette OFU-prosjektet ble igangsatt av Trådløse Trondheim (TrT) sammen med St. Olav Hospital og Det medisinske fakultet (DMF), i 2012. Formålet med prosjektet har vært å utvikle en innendørs veiviser på St. Olav hospital Campus.

St. Olav hospital er et stort sykehus bestående av mange forskjellige bygg, avdelinger og seksjoner. Det kan derfor være vanskelig å finne frem for pasienter, pårørende, ansatte, studenter og andre besøkende. Dette er et sammensatt problem som kan avhjelpes og løses på flere måter, hvor en elektronisk veiviser som dette kan være et nyttig verktøy.

MazeMap består av elektroniske etasjekart. Her er eksempelvis poliklinikker, auditorier, lesesaler, kafeer, toaletter og andre publikumsarealer søkbare. Det er også mulig å gjøre mer lukkede områder som for eksempel kontorområder, søkbare i tjenesten. Tjenesten er utviklet til å fungere på smarttelefoner/nettbrett og PC, og viser din posisjon og rute til dit du skal.

OFU-samarbeidet hadde altså som målsetning å utvikle en tjeneste for innendørsnavigering for kundens lokaler. Kunden(e) ville med sin kunnskap og erfaring være en pilotkunde for å utvikle en tjeneste for et fremtidig marked. Prosjektgruppen var sammensatt av en styringsgruppe med fire representanter fra kunden, to personer fra leverandør og én person fra Innovasjon Norge.

Da OFU-prosjektet ble ferdigstilt i mars 2013 ble det besluttet å videreføre driften og utvide bruken av CampusGuiden til NTNU også. På tidspunktet vi foretok intervjuene var kartsystemet operativt hos både St. Olav hospital og NTNU.

Prosjekt 2 – Fair Play

Dette OFU-prosjektet ble gjennomført som et samarbeid mellom Factlines AS (FL) og Helse Sør-Øst (HSØ). De siste årene har det vokst frem en konsensus om at det globalt må eksistere noen minimumskrav til vilkår og rammer for hvordan bedrifter forholder seg til samfunnet omkring seg. Det vil si, hvordan de forholder seg til sitt samfunnsansvar. Factlines er en norsk løsningsleverandør som har spesialisert seg på å løse behovene for sikker utveksling av dokumentasjon i hele leverandørkjeden. Løsningene er spesielt rettet mot leverandørkjedeoppfølging i komplekse globale leverandørkjeder – også kjent som "Supply Chain Due Diligence".

Factlines gjennomførte i 2012 et forprosjekt støttet av Innovasjon Norge. I dette prosjektet ble det bl.a. gjennomført undersøkelser mtp. behovs- og teknologiavklaringer. Det ble også gjennomført workshops hos mulige samarbeidspartnere, for å komme frem til rammene og betingelsene rundt et eventuelt OFU-prosjekt. Forprosjektet ble gjennomført på en vellykket måte, og det var dette som dannet resultatet for den endelige OFU-prosjektsøknaden. OFU-prosjektet ble igangsatt i november 2012 med varighet på to år.

Målsettingen for prosjektet har vært å utforske anvendbarheten av Factlines sitt teknologiske rammeverk til å utvikle et system og en metode som kan kommersialiseres. I stedet for å kreve at leverandører eller innkjøpsorganisasjoner må forholde seg til enda en standard eller sertifisering har målet vært å utvikle en løsning som drastisk forenkler rapportering og oppfølging på tvers av hele globale verdikjeder.

Prosjektet endte med at systemet ble implementert i kundens organisasjon. Systemet manglet fortsatt en del funksjonalitet, men det fungerte godt nok til at det kunne dekke det

opprinnelig tiltenkte behovet. Det var også et begrenset antall brukere i kundens virksomhet som hadde tatt i bruk systemet pga. et relativt komplekst brukergrensesnitt.

Prosjekt 3 - NeuroRaiser

Dette OFU-prosjektet ble igangsatt av Made for Movement (MfM) sammen med Sunnaas Sykehus. Hovedmålet med prosjektet har vært å utvikle et hjelpemiddel som gjør det mulig å få voksne personer med nevrologiske skader, opp i stående stilling og bli tilført assistert bevegelse på en trygg og brukervennlig måte. Det ble inngått en OFU-kontrakt mellom Sunnaas Sykehus og MfM i perioden 2013-2015.

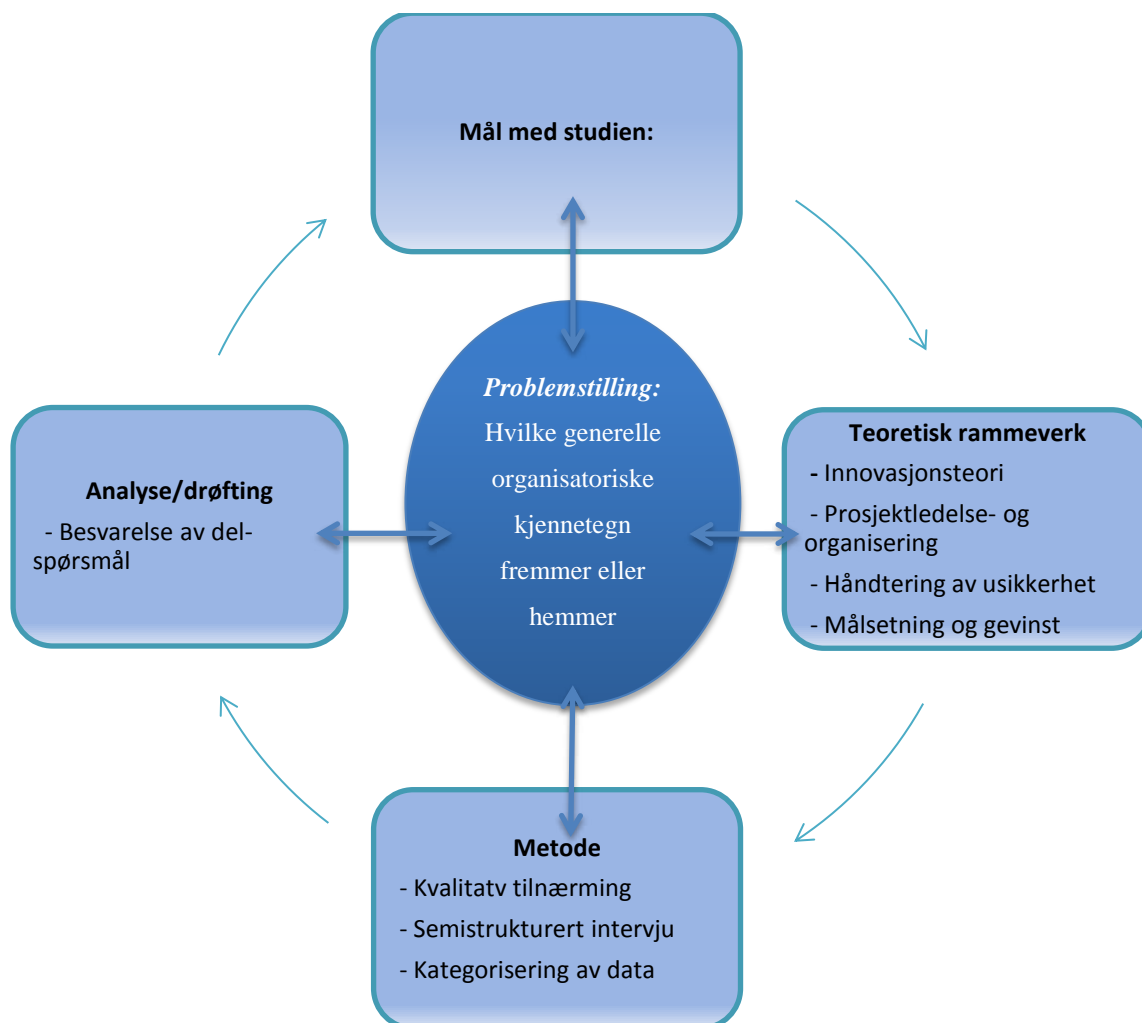
Sunnaas ønsket å få utviklet og testet et hjelpemiddel som kunne brukes til mobilisering i tidlig fase i et opptreningsløp ved arbeid med pasienter med hjerneskade. Sunnaas var også delaktig i utarbeidelsen av kravspesifikasjonen til rehabiliteringsprodukt, med utgangspunkt i et eksisterende produkt, Innowalk. MfM er et norsk selskap som jobber med å utvikle, produsere og distribuere individuelt tilpassede hjelpemidler til voksne person med bevegelseshemninger. Bedriftens mål er å tilby produkter til produkter og løsninger for bevegelseshemmede, som har begrenset eller ingen bevegelse.

Sunnaas sitt bidrag til prosjektet har vært avgrenset til systematisk prøving og evaluering hjelpemiddelet som ble utviklet (Innowalk Pro). Dette ble gjort i form av et mastergradsprosjekt i samarbeid med Universitet i Bergen og SINTEF. MfM hadde ved OFU-prosjektets oppstart en produktportefølje bestående av ett produkt kalt "Innowalk". Dette er individuelt tilpasset produkt (personlig hjelpemiddel), som er ment å gi brukere med ulike funksjonsnivåer mulighet til å komme opp å stå og gå, selvstendig. For at produktet skulle fungere optimalt var brukervennlighet sentralt. Noe som også betydde at det var høye krav til stabilitet grunnet store krefter fra en voksen person. Samtidig var det viktig at produktet var så lite som mulig slik at det enkelt kunne passe inn sammen med øvrig utstyr ved institusjonene og eventuelt i en hjemme situasjon. Prosjektgruppen var sammensatt av to representanter fra kunden, fem personer fra leverandør.

Gjennom OFU-prosjektet ble det kartlagt at det eksisterende produktet ikke var godt nok tilpasset målgruppen, siden det lå en begrensning på både høyde og vekt. Denne begrensningen gjorde det svært vanskelig å få brukt og testet produktet på et tilstrekkelig antall pasienter. I løpet av høsten 2016 hadde MfM i samarbeid med Sunnaas lykket med å utvikle en ny prototype som var bedre rustet for å takle en større pasientgruppe.

1.4 Oppgavens videre oppbygning og forskningsdesign

For å illustrere hvordan studien er oppbygd har vi valgt å benytte oss av Krumsviks (2014) modell for kvalitativt forskningsdesign. Dette er modellen vi har brukt som utgangspunkt for arbeidet med denne masteroppgaven.



Figur 1 – Modell for forskningsdesign

Illustrasjonen viser hvordan alle fasene har hatt innvirkning på hverandre, og at det kontinuerlig har vært et samspill mellom teori, metode, analyse og problemstilling. Modellen ble også stadig mer kompleks og utfylt etterhvert som vi nærmet oss sluttproduktet. Som Krumsvik (2014) beskriver det har vi gjennom de ulike fasene tatt små skritt fremover, stoppet litt opp og gjort noen sykliske bevegelser. Slik ble vårt forskningsdesign også stadig mer flyvedyktig. Selv om vi hadde en induktiv forskningstilnærming, har vi gjennom hele prosessen vært nødt til å teste relevansen av materialet vårt opp mot besvarelsen av problemstillingen.

Videre i denne oppgaven vil presentere de mest sentrale begrepene og forkortelsene som har blitt brukt. Deretter følger et kapittel om de politiske beslutningene som har vært toneangivende for den økte innovasjonssatsningen i Norge, etterfulgt av det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for denne studien. I metodekapittelet presenteres vår forskningsmetode og strategi for databehandling og sortering. Før vi med hjelp av de ovennevnte delspørsmålene presenterer studiens funn og konklusjon. Til slutt trekker vi også frem hva vi tenker kunne vært spennende som videre forskning innen for denne studiens tematikk.

1.5 Sentrale begreper

Innovasjon

Innovasjon er en betegnelse på menneskeskapt endring av verdiskapende aktiviteter. Innovasjon handler om å bringe fram endringer i måten økonomiske goder eller andre verdier blir produsert på.²

Velferdsteknologi

Velferdsteknologi er alle former for teknologi som gjør at personer med hjelpebehov kan klare seg bedre selv, og som bidrar til økt livskvalitet. Dette er et felles begrep for tekniske

² <https://snl.no/innovasjon>

løsninger og produkter som har til hensikt å understøtte og forsterke brukernes trygghet og sikkerhet. Slike løsninger skal muliggjøre økt selvhjulpenhet, medbestemmelse og livskvalitet³.

Offentlige forsknings- og utviklingsprosjekter (OFU-prosjekter)

OFU-prosjekter er inngåtte kontrakter om et utviklingsamarbeid om krevende forsknings- og utviklingsprosjekter mellom to eller flere parter. Det er et forpliktende og målrettet samarbeid som inngås mellom en leverandørbedrift og en kundebedrift i privat eller offentlig sektor. Det kan være flere samarbeidende bedrifter på begge sider, både på leverandørsiden og kundesiden⁴.

2 Norsk innovasjonspolitik

I dette kapittelet vil vi presentere relevante politiske føringer som har hatt innvirkning på OFU-prosjektmodellens utvikling og den nasjonale satsningen på innovasjon.

De siste 20 årene har det vært økende oppmerksomhet rundt betydningen av innovasjon og omstilling i norsk næringsliv. Med raskere teknologisk utvikling og mer omfattende globalisering med sterkere konkurranse på en rekke områder er det et stort behov for å utforme en systematisk politikk som kan møte utfordringene. Selv om Norge har lange tradisjoner innen forsknings- og teknologipolitikk, er innovasjonspolitik et nyere fenomen. Med utgangspunkt i utviklingen av teorier om nasjonale innovasjonssystemer fra slutten av 1900-tallet har OECD og EU vært viktige pådrivere utvikling av innovasjonspolitikken her til lands (Spilling, 2010).

Solberg-regjeringen uttalte i 22. april 2016 at økt innovasjon, kunnskap og teknologiutvikling er nødvendig for å styrke omstillingsevnen og konkurransekraften i norsk økonomi. Som en del av denne satsningen prioriterer regjeringen forskning som kan gi ny

³ <http://integranett.no/Markeder/Velferdsteknologi/Hva-er-velferdsteknologi/>

⁴ http://www.innovasjon norge.no/contentassets/47f4c8ffd3654c4a80101ea468ea24e9/ifu-ofu/ifuofu_150dpi_enkeltsider.pdf

kunnskap og grunnlag for nye ideer og gründervirksomhet og utvikle virkemidler som i større grad stimulerer til innovasjon og entreprenørskap (Regjeringen, 2016).

I statsbudsjettet for 2016 ble det bevilget i overkant av 2,4 milliarder kroner mer til næringsrettet forskning og innovasjon, enn i 2013. Målet er å bidra til mer forskning og utvikling i næringslivet og skape grunnlag for nye produkter og tjenester som gir ny verdiskaping og vekst. Offentlig FOU-bevilgninger utgjør nå 0,9 prosent av BNP og nærmere 4 prosent av det samlede statsbudsjettet.

Siden Solberg-regjeringen tiltrådte, har den satset kraftig på enkelte av de landsdekkende virkemidlene innenfor virkemiddelapparatet. Dette har ført til en betydelig styrking av Nærings- og fiskeridepartementets budsjett til virkemidler som Brukerstyrt Innovasjonsarena (BIA) og Forny2020 i Norges forskningsråd, og etablerertilskudds- og miljøteknologiordningene i Innovasjon Norge. Disse virkemidlene har høy innovasjonseffekt, er etablerte og godt kjent i næringslivet (Regjeringen, 2016).

2.1 Forskning og utviklingsarbeid (FoU) som virkemiddel for innovasjon

Fremtidens løsninger vil komme fra både offentlig og privat samarbeid. Offentlig sektor spiller en viktig rolle ved å etterspørre innovasjon, være et viktig hjemmemarked for norsk næringsliv og bidra til at ny kunnskap tas i bruk. Disse løsningene må utvikles i samspill mellom brukerne, offentlig sektor, næringslivet og forskningsmiljøene. Noe som betyr at offentlig sektor skal være en god bestiller av innovasjon og må være dyktige formidlere til næringslivet og forskningsmiljøene om hvilke utfordringer som skal løses gjennom forskning og utvikling (Kunnskapsdepartementet 2014).

Forskning og utvikling (FoU) defineres av Kommunal og moderniseringsdepartementet (Forsknings- og utviklingsstrategi (FoU) 2015-2020,2015) som:

"Kreativ virksomhet som utføres systematisk for å oppnå økt kunnskap – herunder kunnskap om mennesket, kultur og samfunn – og omfatter også bruken av denne kunnskapen for å finne nye anvendelser"

Det er bred faglig enighet om at FOU medfører kunnskapsspredninger. For eksempel vil FOU-bedrifter kunne dra nytte av den kunnskapen som er akkumulert fra tidligere FoU-virksomhet. Slike overføringer skaper nytte som den enkelte FoU-aktøren ikke nødvendigvis vektlegger i investeringsbeslutningene sine. Dette innebærer at den samfunnsøkonomiske avkastningen av ressursene som settes inn i FOU-virksomheten vil kunne være høyere enn den privatøkonomiske avkastningen. I slike tilfeller kan myndighetene via politiske tiltak påvirke omfanget av FoU og bidra til at den privatøkonomiske avkastningen øker og blir mer i samsvar den samfunnsøkonomiske avkastningen (Bye, 2008).

Det er også trekk ved FOU-virksomhetene som kan virke i motsatt retning. I konkurransen om å komme med innovasjoner først, kan flere bedrifter forske på samme type idé samtidig. Dette kan føre til mer FOU-innsats enn det som er samfunnsøkonomisk lønnsomt på enkelte områder. En annen effekt som kan føre til for mye FOU, er at innovatører ikke tar hensyn til at nye ideer ofte fortrenger eksisterende innovasjoner. Nye produkter som er marginalt bedre enn eksisterende kan ta over hele markedet, noe som vil kunne føre til at den eksisterende innovasjonens verdi i markedet kan gå tapt (Bye, 2008). Lav FoU-kompetanse i næringslivet kan medføre at FoU-samarbeidet som er initiert av forskningssektoren er dominert av forskningsinstitusjonene og deres FoU-behov, mens bedriftene deltar passivt og hovedsakelig for å utvikle nettverk. Samarbeid som lykkes kjennetegnes av bedrifter med FoU-erfaring og ressursmessig evne til å realisere prosjektet, og langvarige og tette relasjoner mellom forskningsmiljøer og bedrift (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014).

2.2 Innovasjon Norge

I lov om Innovasjon Norge, jf. § 1 beskrives selskapets formål slik:

"Innovasjon Norges formål er å være statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet."

Innovasjon Norge er et offentlig eid selskap, med Nærings- og fiskeridepartementet som hovedeier (51 %) og fylkeskommunene som deleiere (49 %). Selskapets hovedformål er å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling samt ulike regioners næringsmessige muligheter. Det er også er overordnet formål å realisere økt verdiskapning i norsk næringsliv (Innovasjon Norge, 2016)

Innovasjon Norge har et bredt arbeidsfelt. Til daglig jobbes det med en rekke forskjellige oppgaver, initiativer, programmer, tiltak og arrangement. Til sammen skal dette danne en helhet som gjør norsk næringsliv bedre. De har allikevel tre hovedarbeidsområde:

- Entreprenørskap: Sikre at nye bedrifter kan overleve og utvikle seg
- Vekst i bedrifter: Bidra til at bedriftene kan vokse og bli konkurransedyktige
- Innovasjonsmiljøer: bidra til økt verdiskapning og konkurransekraft ved å skape gode miljøer for innovasjon (Innovasjon Norge, 2016).

2.2.1 Satsning på helse

Innovasjon Norge har valgt ut syv satsningsområder, energi og miljø, maritim, helse, landbruk, olje- og gass, sjømat og reiseliv. Disse satsningsområdene er basert på en overordnet vurdering av samfunnets framtidige behov og/eller norsk næringslivs naturlige fortrinn.

Innovasjon Norges helsesatsing har som mål å stimulere til innovasjon der både samfunnsutfordringene og markedsmulighetene er størst. Norge leverandørindustri til helsesektoren strekker seg over et stort område – fra nye medisiner til avanserte sykehusinstrumenter og hjelpemidler for funksjonshemmede. Helsektoren er også en tjenesteytende næring og hyppig bruker av IKT (Innovasjon Norge, 2016).

2.3 Offentlig forsknings- og utvikling (OFU)

OFU-prosjekter er Innovasjon Norges modell og virkemiddel for FoU. Prosjekter som inngås som offentlige forsknings- og utviklingskontrakter (OFU) er et utviklingssamarbeid om krevende forsknings- og utviklingsarbeid mellom to eller flere parter. Det er et forpliktende og målrettet samarbeid som inngås mellom en leverandørbedrift og en kundebedrift i privat eller offentlig sektor. Det kan også være flere samarbeidende bedrifter på begge sider, både leverandørsiden og kundesiden (Innovasjon Norge, 2015). Ordningen skal stimulere til et tett forsknings- og utviklingssamarbeid mellom den offentlige virksomheten og en eller flere leverandørbedrifter (Innovasjon Norge, 2011).

OFU-ordningen har som formål å styrke innovasjonskraften mellom privat og offentlig sektor, samt å forbedre kvaliteten på og øke effektiviteten av offentlige tjenester.

Hensikten med OFU-kontrakter kan oppsummeres slik:

1. Utvikle konkurransedyktige produkter og løsninger
2. Bidra til nye løsninger og økt kvalitet i offentlig sektor
3. Skape et forpliktende og målrettet samarbeid mellom norske innovative leverandørbedrifter og norske offentlige virksomheter (Innovasjon Norge, 2015).

OFU-tilskudd utnyttes i hovedsak av små og mellomstore bedrifter med kompetanse og gjennomføringsevne til å løse et utviklingsbehov hos en pilotkunde. Det er leverandørbedriften som er tilskuddsmottaker, og det er deres andel av det totale prosjektbudsjettet som danner grunnlaget for beregningen av tilskuddsstørrelsen. For å kvalifisere til tilskudd må resultatet av utviklingsprosjektet representere et innovasjonsløft, samt et betydelig markedspotensial utover leveransen til pilotkundene (Innovasjon Norge, 2016).

2.3.1 Søknadsprosessen

I starten av prosjektet igangsettes det ofte en forundersøkelse til idéavklaring, kartlegging av markedspotensial og valg av kundepartner. I denne fasen ser man om det er grunnlag for å sette i gang med et OFU-prosjekt eller ikke. Til en slik forundersøkelse er det vanlig at det søkes om etablerertilskudd, OFU-forprosjekt eller Skattefunn. Det er ikke et krav at man må få støtte fra disse tjenestene i forkant. Et OFU-prosjekt kan føres så langt som til en før-kommersiell prototype.

Det er viktig at partene i utviklingssamarbeidet har felles målsetninger og ambisjoner for å lykkes i prosjektet. Samarbeidet reguleres i en egen avtale eller OFU-kontrakten.

Leverandørens rolle er å utvikle en ny løsning, nytt produkt eller tjeneste som pilotkunden har behov for. Pilotkundens rolle er å delta i prosjektet med tid, kompetanse og finansielle midler (minimum 20 %). Pilotkundene kan være norske eller utenlandske bedrifter og virksomheter (Innovasjon Norge, 2016).

Det er leverandørbedriften som søker på vegne av det aktuelle OFU-prosjektet. Dette omfatter også kundepartners innsats og rolle i prosjektet. Leverandørbedriften må være registret i det norske foretaksregisteret (Brønnøysundregistrene), og kan ha utenlandske eier(e), men det er et overordnet prinsipp at en vesentlig del av verdiskapningen skal skje i Norge. En OFU-søknad skal beskrive hele det aktuelle OFU-prosjektet, og bør formuleres så enkelt og konsist som mulig, slik at målsettingen med prosjektet klart fremkommer. Søknaden skal inneholde nøkkelinformasjon til bruk for Innovasjon Norge (Innovasjon Norge, 2016).

OFU-prosjektene varierer sterkt med hensyn til omfang og kompleksitet. Derfor er opplegget lagt opp slik at partene selv må finne en hensiktsmessig måte å organisere prosjektet. Innovasjon Norge anbefaler dog at partene danner en egen prosjektstyringsgruppe bestående av representanter fra både kunden og leverandørbedriften.

2.3.2 Utvelgelse av OFU-prosjekter

Ved evalueringen av de ulike søknadene vektlegger Innovasjon Norge følgende elementer:

1. Innovasjonshøyde og nyhetsgrad
 - a. Finnes et lignende produkt, løsning eller prosess på markedet?
 - b. Har bedriften søkt patent?
 - c. Er det andre patenter som kan innvirke på bedriften?
2. Markedspotensial
 - a. Lønnsomhet; er det beregnet internrente, nåverdi eller payback?
 - b. Hvem er konkurrentene? Hva gjør bedriften for å posisjonere seg?
 - c. Marked: Har bedriften dokumentasjon på markedspotensial og andeler?
 - d. Konkurranssevne: Har bedriften en plan for økonomi og utrulling?
 - e. Norsk verdiskapning: vil utviklingsprosjektet og etterfølgende produksjon finnes sted i Norge?

I tillegg må søker dokumentere prosjektet og partenes gjennomføringsevne.

Leverandørbedriften må kunne fremlegge en plan som sikrer gjennomføringsevne ikke bare i utviklingsprosjektet, men helt frem til markedet. Det kreves at bedriften presenterer en forretningsmodell som beskriver hele prosessen fram til marked og salg, og at den disponerer

tilstrekkelig med ressurser til en aktiv markedsutvikling. Til syvende og sist er det de beste OFU-prosjektene som gis prioritet, uavhengig av faglig fokus og satsningsområde (Innovasjon Norge, 2015).

2.3.3 OFU-kontrakten

Dersom et prosjekt får tildelt OFU-midler er det et formelt krav fra Innovasjon Norge om at det må inngås en kontrakt/avtale mellom partene. Det er opptil partene å utarbeide en avtale som er tilpasset hvert enkelt samarbeidsprosjekt, men Innovasjon Norge har rett til innsyn i dette dokumentet for sikre at intensjonene i OFU-ordningen ivaretas. Innovasjon Norge har egne kontraktsmaler som brukes for å sikre at de formelle kravene oppfylles.

I en slik type kontrakt er det viktig å avklare:

- Hvordan resultater etter samarbeidet utnyttes?
- Hvem har eiendomsretten/bruksretten?
- Er det noen avtale om royalties?
- Hvilke klausuler gjelder for overtakelse av prototypeløsningen?
- Hva er avtalt ved vellykket/mislykket prosjekt? (Innovasjon Norge, 2015).

Dersom den offentlige virksomheten etter OFU-prosjektet er avsluttet ønsker å foreta en anskaffelse av produktet/tjenesten må det gjennomføres en konkurranse i tråd med regelverket om offentlige anskaffelser. Virksomheten utarbeider selv spesifikasjonene, gjerne (ytelses-/funksjonsbasert). Den utnytter også selvfølgelig den kompetansen den har tilegnet seg gjennom OFU-prosjektet. Ved at konkurransen kunngjøres på Doffin/TED⁵ åpnes det for at leverandørbedriften konkurrerer om kontrakten på like vilkår som andre potensielle bedrifter (Innovasjon Norge, 2016).

⁵ Database for offentlige innkjøp (doffin.no) og Tender Electronic Daily (ted.europa.eu)

3 Teori

I denne delen av oppgaven vil vi trekke frem relevant teori som vil bli brukt til besvarelse av problemstillingen og delspørsmålene vi presenterer tidligere i oppgaven.

3.1 Verdiskapning i lange innovasjonsprosesser (VIP-studien)

I dette kapitlet vil vi trekke frem tidligere forskning som er av særlig relevans for vår tilnærming til denne oppgaven. Forskningen har hatt fokus på verdiskapning i lange innovasjonsprosjekter, både i offentlig og privat sektor.

Forskningsprosjektet Verdiskapning i lange innovasjonsprosesser (VIP) har forsøkt å bidra til forståelsen av åpen innovasjon over et lengre tidsspenn. Prosjektet var inspirert av MIRP-studien (Minnesota Innovation Research Program). Minnesotastudiens største (og kanskje viktigste) bidrag var utviklingen av en prosessteori om hva som kjennetegner vellykkede innovasjonsprosjekter (Van de Ven & Poole, 1990).

VIP-studien ble gjennomført som et samarbeid mellom Handelshøyskolen BI og Intro International. Studien fokuserte på prosjekter som har blitt tildelt støtte fra Innovasjon Norge, herunder Industrielle Forsknings- og Utviklingskontrakter (IFU) og Offentlige Forsknings- og Utviklingsprosjekter (OFU). Disse prosjektene utgjør "eliteserien" i Innovasjon Norges prosjektportefølje (Midtun et al., 2014). Ved å følge prosjektene over tid og i forgreninger i komplekse industrielle systemer klarte studiet å fange opp effekter langt utover det som opprinnelig var planlagt. Den lange tidshorisonten gjorde det mulig for forskerne å studere hvordan OFU prosjektene inngikk innovasjonskjeder, der innovasjonsprosessen endret karakter, stoppet opp og/eller tok nye forløp. VIP-studien deler Minnesota-studiens fokus på prosess ved at den følger OFU prosjekter fra før de ble etablert, før søknadstidspunktet og over en 10 års periode etter søknadstidspunktet (Midtun et al., 2014).

Slik som MIRP-prosjektet baserte VIP-studien seg på helhetlig forståelse av innovasjonsforløpet, med bred informasjonsinnhenting fra åpne kilder som presseomtale, nettsider, offentlige registre, samt Innovasjon Norges prosjektarkiver. VIP-studien hadde et særlig fokus på endringspunkt også referert til som breaking points ref. Van de Ven (1999).

Forskningsgruppen utviklet en mer omfattende typologi enn i Minnesotastudiet, bestående av:

- Oppstartspunkt – Der innovasjonsprosjektet settes i gang
- Vendepunkt - Der det blir foretatt vesentlige kursendringer
- Forsterkningspunkt – Der innovasjonsprosjektet får fornyet stimulans
- Bremsepunkt – Der prosjektfremdriften svekkes
- Sidespor – Der prosjektet avfører nye innovasjonsløp parallelt med det opprinnelige
- Mikspunkt/blandingspunkt – Der man finner både forsterkning og oppbremsing (Midtun et al., 2014).

VIP-studiet har vært opptatt av å finne mønstre som kan bidra til å forklare innovasjonssuksess. Studiet fokuserte særlig på to forhold: Interesseforenlighet internt i organisasjonen, og interesseforenlighet mellom prosjektbedriften og eksterne aktører. Eierskapskompleksitet og eierskapsendring ble også kartlagt fortløpende gjennom innovasjonsprosjektets levetid (Midtun et al., 2014).

Et helt sentralt punkt i prosjektets analyse var innovasjonsprosjektene suksess. Prosjektene suksess ble målt med et sett objektive kriterier og skjønsmessige vurderinger.

De objektive kriteriene var:

- Omsetning gjennom prosjektets utviklingsløp
- Verdien av solgte prosjekter
- Prosjektene sysselsettingseffekt. De skjønsmessige vurderingene var basert på følgende dimensjoner:
 - Kommersiell suksess
 - Teknologisk suksess
 - Ringvirkninger
 - Realopsjon (fremtidig suksess)

Når det gjelder sammenhengen mellom suksess og innovasjonsprosjektene utviklingsprosess, fokuserte VIP-studien på endringspunkter (vendepunkter) – der prosjektet avfødte nye forgreninger. Studien fant klare signifikante sammenhenger mellom antall sidespor og suksess, og mellom antall vendepunkter og suksess. Prosjektene med høy

suksess hadde i gjennomsnitt flere vendepunkt og sidespor enn prosjekter med lav suksess (Midtun et al., 2014).

Ved siden av endringspunkt, som vendepunkt og sidespor var et typisk IFU/OFU prosjekt preget av positive og negative hendelser, henholdsvis kalt forsterkningspunkt og bremsepunkt. Disse hendelsene både stimulerte og begrenset prosjektfremdriften (Midtun et al., 2014).

VIP-studien fant klare sammenhenger mellom både forsterkningspunkt, bremsepunkt og suksess. Desto flere forsterkningspunkt, jo større var sjansen for suksess. Mens bremsepunktene hadde motsatt effekt. Desto flere jo mindre suksess. Funnene tydet også på at forsterkningspunktene hadde den sterkeste effekten. Positiv stimulans betydde mer enn negative hindringer (Midtun et al., 2014).

Sammenhengen mellom ulike drivere og suksess ble også kartlagt. Studien fant at markedsdriven forsterkning av innovasjonsprosesser syntes å bety mer enn teknologiske, økonomiske og organisatoriske drivere for å få til et vellykket prosjekt. Undersøkelsen fant også at det var klare og signifikante sammenhenger mellom organisasjonsvariabler og suksess. Den interne organisasjonsprofilen så ut til ha størst betydning for suksess. Deretter, men fremdeles med signifikante utslag kom den eksterne og den pragmatiske produksjonsorienteringsmodellen. Klynge og teknologifokusert organisering syntes imidlertid ikke å ha betydning for suksess (Midtun et al., 2014).

Avslutningsvis kunne studien vise at desto lengre tid det hadde gått mellom søkertidspunktet for OFU-prosjektet og lanseringen, jo større var sjansen for suksess. Tilsynelatende trengte gode prosjekter tid til å modnes (Midtun et al., 2014).

3.2 Innovasjonsteori

Innovasjon er et begrep som de fleste personer i et moderne samfunn kjenner til. I dette kapitlet vil vi likevel definere begrepet og gi en kort introduksjon av hvordan begrepet kan forstås.

Ordet Innovasjon har en positiv ladning og de fleste organisasjoner ønsker å knytte dette til sitt virke på en eller annen måte. Det være seg gjennom å nedfelle det i handlings- og målplaner eller ved å proklamere innovative løsninger i markeds kampanjer utad.

Bokmålsordboken definerer innovasjon som fornyelse, nyhet og forandring. Samtidig som

det presiseres at innovasjon handler om forandring til det bedre (Bokmålsordboka, s.a., 2013).

Joseph Schumpeter blir av flere betegnet som innovasjonens far. Gjennom sin bok 'Theory of Economic Development' fra 1934 presenterte Schumpeter en ny forståelse og innsikt i økonomisk innovasjon. Den tidligere økonomiske doktrinen handlet om å produsere varer mot gevinst for så å utnytte gevinsten til en større produksjon og gevinst. Ikke uten motstand presenterer Schumpeter en ny banebrytende tankegang som stred med den konvensjonelle måten å se på økonomisk utvikling. Schumpeter trekker frem entreprenørens essensielle rolle som drivkraft for innovasjon og således økt økonomisk utvikling. Entreprenørens funksjon strekker seg til å bli en form for kaptein for hele bedriften som konstant søker innovative løsninger. Schumpeter argumenterte også for innovasjonens evne til å forme og forandre markedet. Det er bedriftene som må skape etterspørsel for sine produkter, da forbrukerne selv ikke alltid kjenner til hvilke muligheter og alternative løsninger som finnes. I dagens høyutviklede teknologisamfunn virker ikke en slik tanke spesielt nyskapende, men dette var et banebrytende perspektiv på tidlig 1900-tallet (McGraw, 2007).

Selv om nyere tids fortolkninger har korrigert deler av Schumpeters teorier står han igjen som en svært viktig aktør for vår forståelse av innovasjon og hvordan den har påvirkning både på økonomien og det institusjonelle. Denne sammenhengen påpeker viktigheten av at det økonomiske systemet holdes tilstrekkelig åpent for forandringer slik at det kan gi økonomisk framgang. Ved å sikre denne åpenheten kan myndighetene ha en betydningsfull rolle i utviklingen av økonomi (Hospers, 2005).

Schumpeters måte å definere og skille opp innovasjon har hatt en så stor betydning at den lenge ble brukt som en fasit for fenomenet:

- Introduksjon av en ny vare som forbrukere ikke er kjent med eller med en ny kvalitet på varen.
- Introduksjon av en produksjonsmetode som er ny og ikke testet i bransjen.
- Presentasjon av et nytt marked som tidligere ikke har blitt utforsket.
- Oppdagelse av en ny kilde til forsyning av råvarer eller materiale for produksjon.
- En ny organiseringsmetode i en industri (McGraw, 2007).

Kort fortalt beskriver Schumpeter innovasjon som nye ideer som tidligere ikke har blitt tatt i bruk. Definisjonen uttrykker ikke hvorvidt innovasjonen utgjør en forskjell til det bedre eller verre, men underliggende fortalt handler innovasjon hovedsakelig om økt økonomisk utvikling. I senere tid har denne blitt kritisert for å være sårbar for manglende evne til å gjelde for ulike bransjer, og dens manglende beskrivelse av forbrukernes etterspørsel som faktor på lang sikt. Langsiktige forandringer i forbrukeres preferanser kan stimulere eller redusere etterspørselen for innovasjon på enkelte områder (Hospers, 2005).

Innovasjon Norge legger til grunn en definisjon av innovasjon som oppsummerer mye av hva Schumpeter tidligere har introdusert.

”En ny vare, tjeneste, produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk for å skape økonomiske verdier” (Innovasjon Norge, 2013, s. 1).

Det er tydelig at Innovasjon Norges definisjon bygger på Schumpeter. Definisjonen har imidlertid også presisert at innovasjon handler om å skape økonomiske verdier. I årsrapporten fra 2014 Innovasjon Norge (2015) påpekes en annen viktig egenskap ved innovasjon – nemlig muligheten til å se på innovasjon som læringsprosesser. I et slikt perspektiv vil innovasjonen kunne tilføre bedriften læring uavhengig om det fører til et økonomisk resultat. Med dette kan vi forstå at selv om innovasjonsforsøket eller nyskapingen møter en utfordring som stanser prosessen, kan det ligge lærdom som blir verdifull til senere prosjekter.

3.2.1 Innovasjonsprosessen

I dette kapitlet vil vi se på hvordan innovasjonsprosessen er relevant for å kunne forstå OFU-prosjektenes vei mot verdiskapning.

Tilnærmingene til hvordan man skal få utbytte og fordeler av innovasjon vil fortone seg ulikt i ulike industrier. Enkelte industrier har tydelige rammer for sin produksjon med råvarer som skal omskapes til produkter, mens andre leverer tjenester fremfor et håndfast produkt.

Likevel vil man se at innovasjon ikke kan isoleres til en enkelt hendelse, men oppstår i en

prosess over tid fra start til slutt i de ulike bransjene. Det store norske leksikon⁶ definerer en innovasjonsprosess som et forløp hvor endring av verdiskapningsaktiviteter blir realisert gjennom målrettet menneskelig aktivitet. Ut ifra definisjonen kan man forstå innovasjonsprosesser som organiserte aktiviteter mot et bestemt mål; nyskaping. Innovasjonsprosesser blir noe annet enn teknologiske fremskritt eller oppdagelser man snubler over tilfeldig. Det jobbes tilsiktet mot verdiskapningen. Systematisk og planlagt arbeid organisert for å innovere.

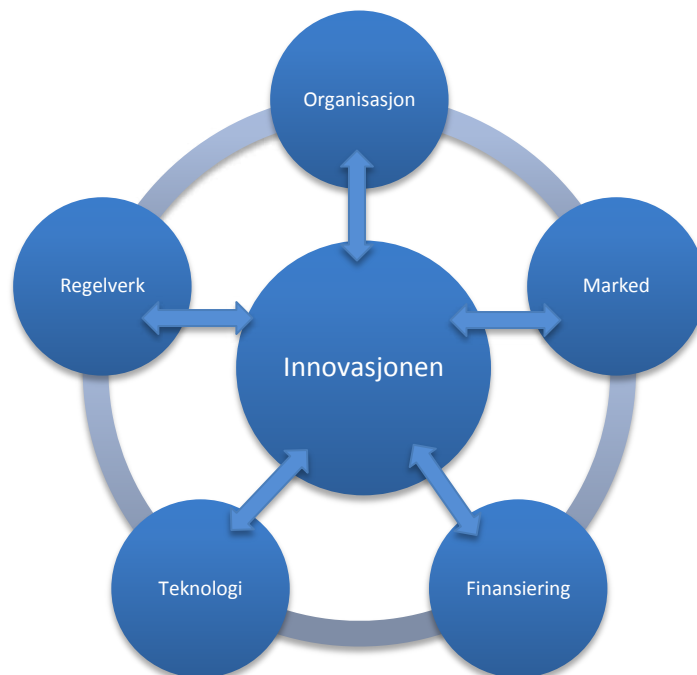
Å ha oversikt over og få øye på hvilke faktorer som former en innovasjonsprosess er krevende. Innovasjonsprosessen kan være svært sammensatt og bli påvirket av flere ulike områder. Uforutsette hendelser og resultater vil få sin innvirkning på innovasjonsprosessen (Hernes & Koefoed, 2007). Van de Ven (1999) sammenligner en innovasjonsprosess med en reise inn i et ukjent terreng, men man kan likevel planlegge og legge til rette for reisen. For å se på hva som former innovasjonsprosessen trengs det en modell som kan romme de ulike påvirkende faktorene. Hernes og Koefoed (2007) lister opp fem viktige faktorer for å forstå og fortolke en innovasjonsprosess:

- *Organisering* – Dreier seg om koordinering og organisering av mennesker og ressursers involvering i innovasjonsprosjektet. Hvem skal lede og foreta beslutninger? Hvilke personer og ressurser skal involveres? Organiseringen vil legge betingelser som blir styrende for arbeidsformen og fremdriften i innovasjonsprosessen.
- *Marked* – En forutsetning for nyskaping og innovasjon er at markedet ønsker å ta den i bruk. Uten et marked som etterspør produktet eller tjenesten, vil resultatet fra innovasjonsprosessen være gitt på forhånd. Det er markedet som skal fungere som en ”bestiller” av den nye tjenesten eller produktet. Gjennom kontakten med markedet skal innovasjonsprosessen rettledes og justeres til å skape verdier som de potensielle kundene ønsker. Samtidig er det ikke uvanlig at en innovasjonsprosess fører til et produktresultat som ikke svarer til den forventede etterspørselen i markedet. Markedet kan således fungere som en brutal virkelighet på hva som er ønsket eller ikke.
- *Finansiering* – De økonomiske midlene som kan disponeres blir en førende betingelse for mengden ressurser som kan brukes til innovasjonsaktiviteter. Finansieringen påvirker tidsplaner og antallet personer som kan jobbe med innovasjon. Eksempelvis kan

⁶ <https://snl.no/innovasjonsprosess>

finansieringsformen ha en stor påvirkning på mindre oppstartsbedrifter som er i sårt behov for kapital. Dette kan slå ut på forskjellige måter på effektiviteten og produktiviteten i prosessen.

- *Teknologi* – Teknologi forbindes med materielle objekter, men omfatter også spesialisert kunnskap og kompetanse som kan være av betydning for innovasjonsprosessen. Det blir et uttrykk for forhold som angår mennesker, idéer og objekter.
- *Regelverk* – blir styrende for eksempelvis eierrettigheter eller andre ting som angår samfunnet. Regelverk setter betingelser for handlinger og beslutninger som kan gjennomføres. Regelverket kan både hemme og fremme innovasjonsprosessen. OFU-kontrakten kan ses på som en del av et regelverk for innovasjonsprosessene som inngår i en slik ordning.



Figur II - Illustrasjon av faktorer som påvirker innovasjon

De fem faktorene i modellen er ikke ment å være et fullstendig dekkende bilde av hva som kan ha sin innvirkning på en innovasjonsprosess, men det er en inndeling av innsatsområder som ledere i innovasjonsprosjekter må foreta beslutninger og handlinger rundt. I et analytisk perspektiv gir faktorene oss en enklere måte å kunne fortolke og forstå bedre hvorfor en innovasjonsprosess forløper seg slik den gjør. Alle faktorene kan på hver sin måte hemme og

fremme innovasjonsprosessen, og hvis man på en av faktorene mislykkes fullstendig så vil det potensielt ødelegge hele innovasjonen (Hernes & Koefoed, 2007).

3.2.2 Inkrementelle vs. radikale innovasjoner

Det er vanlig å skille mellom inkrementell og radikal innovasjon. Begrepene beskriver innovasjonens størrelse og graden av påvirkning den har på markedet. Dette vil naturlig nok ha en betydning for OFU-prosjektets prosess.

Mens en inkrementell innovasjon er små gradvise endringer av etablerte løsninger, representerer en radikal innovasjon en større endring som kan eliminere andre produkters konkurransedyktighet (Hernes & Koefoed, 2007). Den radikale innovasjonen har således en påvirkning som strekker seg ut over på andre aktører. Som eksempel kan man tenke over slagkraftigheten som rystet markedet med oppfinnelsene til telefonen og flyet. I kontrast til den radikale innovasjonen bygger den inkrementelle innovasjonen litt etter litt på eksisterende løsninger som allerede finnes i markedet. Her kan vi se til iPhone som eksempel med sine små årlige oppdateringer. I enkelte tilfeller kan en større bedrift komme i en posisjon hvor utviklingen av radikale innovasjoner velges bort fordi det vil stå i veien for egne eksisterende produkter. Av den grunn er det oftere de mindre bedriftene som står for radikale innovasjonene, mens de større bedriftene satser på inkrementell innovasjon.

3.3 Prosjekt som arbeidsform

En sentral del i enhver arbeidssammenheng er organiseringen som ligger til grunn for å nå et bestemt mål. OFU-prosjekter legger opp til en organisering som har stor betydning for sluttproduktet i et innovasjonsprosjekt. Det er av den grunn interessant å se på relevant organisasjonsteori som påvirker arbeidsformen vi finner i OFU-prosjekter. Chester Barnard (1938, s. 72) definerer organisering som: ”*a system of consciously coordinated personal activities or forces*”. Kort fortalt kan man si at organiseringen omhandler et samarbeid for å løse eller utføre bestemte oppgaver.

Arbeidsformen i prosjekter skiller seg fra det vi kan kalle rutineoppgaver. Mens rutineoppgavene ofte dreier seg om funksjonsorienterte oppgaver som løses gjennom tradisjonelle arbeidsmetoder over tid, kan man si at prosjektoppgavene oftere er resultatorienterte engangsoppgaver. På forhånd er det ofte klare behov og målsettinger for

hvilke oppgaver som skal løses. Tidsramme og hvilke ressurser som kan disponeres kan også være gitt i forkant. Prosjektoppgaver krever ofte også en ny organiseringsstruktur som er bedre tilpasset for å mestre raske endringer og justeringer av opprinnelige mål ved behov. De mer vanlige arbeidsformene hvor beslutninger følger hierarkiske linjer og arbeidsrutinene har klare spilleregler, vil ikke være fleksible og smidige nok til å fungere i prosjektarbeid. Det kreves en mer selvstendig lederstil som tar høyde for raske endringer og beslutninger. Et annet særtrekk ved prosjektarbeid er at oppgavene som skal løses ofte kan sies å være spesialiserte, og at de krever en tverrfaglig kompetanse hos utførerne (Jessen, 2005).

OFU-prosjekter kjennetegnes ved at sluttproduktet som skal realiseres søkes oppfylt gjennom nyskaping og innovasjon. Oppstarten av prosjektarbeidet fungerer som et første skritt mot en langsiktig plan om å skape nye verdier og gevinster. Som tidligere nevnt kan innovasjonsprosesser ha likhetstrekk med en reise inn i ukjent terreng, og det er knyttet en stor grad av usikkerhet til dette på grunn av oppgavens art. Skyttermoen og Vaagaasar (2015) argumenterer for at prosjekt og innovasjon er nært knyttet til hverandre i sin karakter, og at svært mange anvender prosjekter for å virkeliggjøre innovasjon. Prosjekter har ofte i sin organisering og struktur den fleksibiliteten som kreves for å skape verdier, mens den ordinære virksomheten først og fremst er organisert for stabilitet. I prosjekter tilfredsstilles det økte behovet for desentraliserte beslutninger og adgangen til å tilpasse arbeidsmetoder. Mintzberg (1983) bruker begrepet adhokratiet om denne type fleksible organisasjoner, som kan karakteriseres som det motsatte av et byråkrati.

Prosjekter som legger til rette for å fremme innovasjon og endring øker sine sjanser for å lykkes. Dette kalles for en P-form-organisering, og dreier seg om organisering tilrettelagt for de forhold og faktorer som gjør seg gjeldene i særlig grad ved innovasjonsprosjekter. For eksempel er det gunstig at beslutninger og beslutningsmyndighet kan tas så nærme prosjektet som mulig. Adgangen til å foreta autonome beslutninger fremmes ved at prosjektet ikke er knyttet til andre varige enheter i virksomheten. Denne avstanden, om man kaller det det, bidrar også til at man kan sette prosjektets oppgave og behov mer sentralt (Söderlund & Tell, 2009).

3.3.1 Ledelse av prosjekt

Ovenfor har vi sett på prosjekt som arbeidsform og hvordan denne skiller seg fra annen virksomhet. En sentral og viktig del av prosjekter er prosjektledelsen. Et av prosjektformens fordeler ligger i dens løsrivelse fra faste rutiner og prosesser som ligger i tradisjonelle hierarkiske arbeidsformer. Men med denne løsrivelsen kreves det at prosjektlederen kan håndtere en kompleks rolle og funksjon for å drive prosjektet fremover. Prosjektledelse har etterhvert utviklet seg til et eget fagområde som er for stort å presentere i denne oppgaven. I forbindelse med OFU-prosjektene er det likevel nødvendig å trekke fram forhold som vil kunne ha betydning.

- Hvordan påvirkes prosjektet av dens *avgrensede tidsperiode, ressurser og oppgaver*? Alle involverte i prosjektet vil i en eller annen form påvirkes av dette. Det legger føringer for hvordan det faktiske arbeidet oppleves og løses. For knapp andel av tid og ressurser kan medføre stress og kaos. Med mindre tid får prosjektlederen en større utfordring med å skape den tillitt og trygghet i prosjektgruppa som må til for skape gode arbeidsrelasjoner i prosjektgruppen. Det vil også stilles større krav til prosjektlederens handlekraft og evne til å foreta gode og tidseffektive beslutninger.
- I et prosjekt forekommer det ofte at det er *flere ulike ledere*. En leder for et team, en annen for et annet. Prosjektets medarbeidere kan også bestå av både eksterne og interne sett ut ifra hvilken organisasjon man kommer inn i prosjektet fra. Enkelte medarbeidere kan også ha ulike ledere over seg som har personalansvaret etc. Dette skaper et mindre handlingsrom for kunne gi belønninger eller rom for å tilfredsstille ansattes behov og ønsker. Alt dette kan skape en kompleks sammensetning som gjør prosjektledelsen annerledes enn det vi er kjent med fra mer normale ledelsessituasjoner.
- At prosjektets medarbeidere er sammensatt av *tverrfaglige team*, kan bety at mennesker som ikke kjenner hverandre må jobbe sammen. Det innebærer naturlig nok at gode relasjoner blir vanskeligere å skape, og spesielt at effektiv samhandling krever mer krefter. Ulike syn på oppgaveløsning eller ineffektiv samhandling er typiske følger dette kan ha.
- Prosjektleders krav til å *forholde seg til prosjekteier, basisorganisasjonen og interessenter* bringer inn en ekstra dimensjon til ledelsen. De forskjellige partene kan ha motstridende syn på hvilke oppgaver og resultater de ser som viktige samtidig som prosjektlederen likevel fullt ut må innta en lyttende rolle ovenfor alle. I enkelte tilfeller må prosjektlederen også forsvare prosjektet mot konkurrerende prioriteringer som kan

hemme framdriften. Parallelt med dette må prosjektlederen best mulig selge inn prosjektet til aktører i basisorganisasjonen slik at det kan forankres og implementeres inn i virksomheten.

- Prosjektleders *håndtering usikkerhet* er et forhold som henger sammen med å lede prosjekter. Endret dagsorden, avvik og andre utfordringer som krever løsningsorientert ledelse finner man også i de tradisjonelle lederrollene, men i prosjekter som er midlertidige organisasjoner blir disse tydeligere og mer utfordrende som følge av knapp tid. I noen prosjekter sitter ikke prosjektmedarbeiderne fysisk samlokalisert, men i forskjellige organisasjoner. Da må prosjektlederen også ta høyde for ulike organisasjonskultur og arbeidspraksis på toppen av å måtte legge til rette for planlegging og oppfølging av utfordringer som oppstår. Prosjektlederen må fortolke, bearbeide og kommunisere om usikkerhet med prosjektets involverte. (Skyttermoen & Vaagaasar 2015). Dette blir presentert grundigere senere i kapittelet.

3.3.2 Tilrettelegging for innovasjon i prosjekter

Det er flere ting som må ligge til rette for at man skal lykkes med innovasjon i OFU-prosjekter. Struktur og organisering er to nøkkelementer for å kunne drive prosjektbasert innovasjon. Det er også nødvendig med et verdisett og grunnsyn for virksomhetene som er i overenstemmelse med innovasjon som kjerneaktivitet. Det er flere trekk som kjennetegner virksomheter som lykkes med innovasjon – spesielt lederens bevissthet omkring disse er sentrale. Ledere i basisorganisasjonen må utvikle virksomhetens evne til å innovere. Den viktigste rollen for en virksomhetsleder som satser på innovasjon, er å skape et miljø som legger til rette for å utforske, samarbeide og prøve seg frem. Det kreative enkeltindividet er ikke det som primært skal trekkes frem, men det er kollektivets evner som på sikt gir grunnlag for gode innovasjonsprosjekter art (Skyttermoen & Vaagaasar 2015).

Kanter (2009) har sett på hvordan ulike virksomheter har lagt til rette for innovasjon – både på strategisk og operativt nivå. Hun mener at den viktigste faktoren som bør være på plass for å kunne lykkes, er samarbeid. Hill (2014) hevder at dersom innovasjon skal gjentas over tid, er det en sentral lederfunksjon å legge til rette for at virksomhetenes oppmerksomhet rettes mot samarbeid, vektlegging av utforskende læring og integrerte beslutninger i virksomheten.

Prosjekter som skal bidra til innovasjon må basere seg på samarbeid internt i prosjektteamet, samt med prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen. Det er også viktig for en virksomhet å organisere seg slik at det ikke skapes avstand og kulturforskjeller internt.

Innovasjonsprosessen handler om utforskning og læring, samtidig som prosjektteamet må prestere og levere noe som er nyttig og bidrar til verdiskapning. Beslutninger må derfor fattes som følge av sentrale initiativ, og gjennom prosesser drevet frem av de enkelte medlemmene i prosjektteamet. På denne måten blir beslutningene sømløst integrert i prosessen som pågår (Skyttermoen & Vaagaasar 2015).

Innovasjon krever tålmodighet – spesielt siden innovasjon har en tendens til å følge sin egen tidsplan, uavhengig av prosjektets rammer og krav. Samtidig er det også slik at om innovasjon skal bidra til verdiskapning må den også ferdigstilles og leveres. Ledelsen og prosjekteieren bør derfor oppfordre prosjektteamet til å ta initiativ og fremme forslag til løsninger (Skyttermoen & Vaagaasar 2015). Hill (2014) hevder at de fleste innovasjoner faktisk er et resultat av "grasrot-initiativ". Derfor bør denne typen initiativ støttes. Det er likevel ledelsen som har den total oversikten og ser de helhetlige behovene. Derfor er det nødvendig at viktige beslutninger og føringer kommer fra ledelsen og prosjekteieren.

3.3.3 Kreativitet i innovasjonsprosesser

En allmenn oppfatning er at byråkrati og regelverk hinder "den gode kreativitet". Samtidig er det også et faktum at kanskje det mest verdifulle som er skapt, for eksempel innen musikk, litteratur og kunst har sitt utspring i svært trange kår (Jessen, 2005).

Hvordan OFU-prosjektene tilrettelegger for kreativitet er av betydning for innovasjonsprosessen. Kreativitet må til for å skape innovasjon, og da må det også være rom for å improvisere og finne ut av ting ved å prøve seg frem utenfor de gitte rammene. Samtidig kreves det rammer og struktur for at prosjekter skal gå i ønsket retning, og det er begrensninger knyttet til tid og ressurser som legger føringer. Dette er viktig for at en virksomhet skal lykkes i en innovasjonsprosess (Hill, 2014).

Jessen (2005) skriver at prosjektarbeid er basert på nytenkning og kreativitet. Kreativitet er videre basert på spontanitet, men krever likevel tid og rom rundt seg som god tilrettelegging kan skape. Gjennom prosjektorganisering er utgangspunktet for å kunne arbeide konstruktivt

og kreativt til stede, men dette er ikke tilstrekkelig i seg selv. Teamenes sammensetning og avklaring av målsettinger, forventinger og oppgaver må også være til stede. Det er likevel viktig å poengtere at det også i planleggings-, gjennomførings-, avslutningsfasen vil oppstå situasjoner og problemstillinger som fordrer bruk av kreativitet (Skyttermoen & Vaagaasar 2015).

Innovasjon handler i stor grad om eksperimentering og utprøving, og mye av dette arbeidet foregår i prosjektteamene. Slike team har som oftest en prosjektleder. Lederrollen vil kunne ha ulik betydning og funksjon når teamet skal jobbe kreativt. Rollen vil også variere ut i fra hvilken type prosjekt det er. I mange prosjekter vil en prosjektleder ha svært mange ulike oppgaver som "tvinger" vedkommende til å rette mye oppmerksomhet mot andre steder enn innad i teamet. Om teamets grunnlag er solid gjennom gjensidig tillit, forståelse for oppgaven og innehar relevant kompetanse, kan teamet få en viss grad av autonomi, også i faser hvor kreativitet er sentralt. Kreative prosesser krever både struktur og ledelse, og som oftest er det prosjektlederen som må ivareta denne funksjonen.

Haug (2005) trekker frem tre nivåstrukturer som kan være hensiktsmessig å følge i utvikling av selve innovasjonsideen:

- a) Retninger, de overordnede retningene for temaet og som skal gi grunnlaget for utviklingen av ideer.
- b) Ideer, den/de konkrete ideene som produseres i tilknytning til problemstillingen.
- c) Foredling, detaljnivå som ser på hvordan de forskjellige ideene kan realiseres.

Kreativitet er en evne som kan trenes opp – både individuelt og ikke minst gjennom teamarbeid. Skal man stimulere til kreativitet i et team, forutsetter det et fruktbart samspill mellom personer, situasjon og oppgaver. Samtidig er det avgjørende at enkelte faktorer er til stede for at enkeltindividets kreativitet skal blomstre. De må imidlertid være relevante for den konteksten og oppgaven som skal løses, for at det skal kunne få betydning (Skyttermoen & Vaagaasar 2015).

Amabile mfl. (2005) trekker frem følgende forhold som må være til stede for stimulere til kreativitet på individnivå innad i et prosjektteam:

- Enkeltindividet må besitte en viss kreativ ferdighet for det den spesifikke oppgaven er rettet mot. Det vil si evnen til å nærme seg et problem fra ulike/forskjellige vinkler, samt ha en sterk tro på ideen, og viljen til å entre det "ukjente".

- Vedkommende må ha tilstrekkelig kompetanse på det aktuelle fagområdet. Det kreves som oftest fordi det kan være vanskelig om en ikke kjenner til eksisterende praksis og anvendelse på området, og eventuelle svakheter og mangler.
- Vedkommende må være motivert til å bidra og skape noe. Personen må også ha tro på at oppgaven har betydning, og et ønske om at ideen kan realiseres.

For å kunne være kreativ må man både være kunnskapsrik og sterkt fokusert på de krav som stilles og de muligheter som finnes. Kreativitet er ikke noe som er forbeholdt enkeltpersoner som fremstår som originale på grunn av morsomme og originale ideer. Det handler om drivkraft mot å skape noe på et område hvor en har kompetanse, i tillegg til en viss relevant kreativ ferdighet.

3.3.4 Sentrale utfordringer ved ledelse av innovasjonsprosesser

Andrew Van de Ven (1986) formulerer sentrale problemer ved ledelsen av innovasjon. I oppgavens sammenheng vil trekke frem utfordringer vi mener er aktuelle i OFU-prosjekter. Det første problemet omhandler utfordring med å *lede bedriftens oppmerksomhet mot innovasjon*. Bedriftenes fokus er hovedsakelig rettet mot eksisterende løsninger og hvordan beskytte disse fremfor nye ideer og behov som bedriften har. Paradokset her er at jo mer suksessfull en bedrift er, desto høyere ligger terskelen for bedriften å bli oppmerksom på nye idéer, løsninger og muligheter.

Den andre utfordringen er knyttet til *implementeringen og institusjonaliseringen av nye løsninger* i bedriften. En innovativ idé kan én person stå for alene, men for at den skal gi en verdiskapning må hele kollektivet ta i bruk idéen og sammen implementere den i hverdagen. Bak en slik samlet helhetlig satsning kan det ligge et krevende arbeid med sosiale og organisatoriske prosesser innad i bedriften.

En tredje utfordring ligger i *de strukturelle problemene ved styringen av forholdet mellom delene i en helhet*. Innovasjonsprosessen krever at bedriftens forskjellige funksjoner, ressurser og disipliner sammen former innovasjonen til en konkret realitet over tid. Innovasjonens idé spres ut over forskjellige deler som ofte kan ha vansker med å se helheten, og dermed gi en anstrengt innovasjonsprosess. Spørsmålet blir hvordan man skal skape en helhet gjennom deler.

Den siste utfordringen Van de Ven fremstiller er *det strategiske problemet med institusjonell ledelse*. Innovasjonene må ikke bare tilpasses bedriftens eksisterende organisatoriske og industrielle ordninger, men de endrer også strukturen og praksisen på disse områdene. Den strategiske utfordringen ligger i å skape en infrastruktur i bedriften som er mottakelig for og bidrar til innovasjon (Van de Ven, 1986).

Karlsen (2013) trekker frem enkelte fallgruver som prosjektlederen må være oppmerksom på i sin ledelse. Med uklare mål, uklar ansvarsdeling eller prioriteringsproblemer minsker sjansene for at prosjektet blir effektivt og vellykket. På disse områdene har prosjektlederen et særlig ansvar for å være tydelig ovenfor prosjektets involverte. *Gode mål* krever tydelighet, ansvarliggjøring og tidfesting. Målene må kunne etterprøves slik at det blir mulig å sjekke om de er nådd. Det må også fordeles hvem som har ansvar for målene, samtidig som det settes et tidspunkt for når de skal fullføres. *Klare ansvarsdelinger* kjennetegnes ved at prosjektet har klart for seg hvem som er ansvarlig for enhver oppgave. Ansvarer må ofte håndteres på individnivå. I oppgaver der for mange står ansvarlig er det risiko for ansvarsfraskrivelse og en uklar deling. Et prosjekt med en god prioritering avklarer tydelig hvilke oppgaver som kommer i førsterekke, og hvilke som kan vente. Uten en prioritering stiller alle prosjektets oppgaver likt. Det bør være klart for de involverte hva som er viktigst å jobbe for. Prioriteringenes rangering kan og bør være dynamiske, og tilpasse seg til hva som faktisk er viktig i den gitte fasen (Karlsen, 2013).

3.4 Usikkerhet og risiko i prosjekter

Prosjekter lever i en svært usikker verden. Det er usikkert om vi vil lykkes med å oppnå ønsket effekt, det er usikkert om målene vil bli oppfylt, og det er usikkert hvilken vei som er mest effektiv frem til målet. Prosjektarbeid handler i stor grad om kontinuerlig arbeid med håndtering av usikkerhet, identifisere og styre risiko og muligheter (Rolstadås, Olsson, Johansen & Langlo, 2014). Dette er nok spesielt relevant i OFU-samarbeid, hvor det knyttes usikkerhet til både innovasjon og prosjekt som arbeidsform.

Begrepene usikkerhet og risiko brukes ofte mer eller mindre som synonymer i dagligtale, men i denne sammenhengen er det et klart skille mellom de to begrepene. Historisk sett har prosjektfaget rettet mest oppmerksomhet mot risikoaspektet ved usikkerheten.

Under vil vi gjøre rede for hva som skiller de begrepene, samt hvilke definisjoner og forståelser vi har valgt å benytte.

Rolstadås et al., (2014) definerer risiko slik:

"Sannsynligheten for at en hendelse inntreffer multiplisert med de konsekvensene det skaper."

Risiko har vært betraktet som noe negativt som kan inntreffe og ødelegge det planlagte prosjektet. Angrepsvinkelen har vært at prosjekter må forebygge risiko og slik redusere sannsynligheten for at noe uventet og ødeleggende inntreffer. Tankegangen har vært at ved å jobbe mye med identifisering og analyse av usikkerhet (og risiko), kan risikoen reduseres. Dette arbeidet kan også redusere skadevirkningene av den usikkerheten man ikke klarer å eliminere – ved at man er forberedt på å håndtere den (Skyttermoen & Vaagaasar 2015).

Usikkerhet kan innebære både en positiv oppside og negativ nedsida. Vanligvis oppfattes risiko som noe som er tilknyttet den negative nedsiden. Mens for den positive oppsiden benytter Rolstadås et al., (2014) begrepet *mulighet*. I et prosjekt har man dermed forhold som enten skaper risiko eller muligheter.

Rolstadås et al., (2014) velger å forklare usikkerhet som det motsatte av visshet. Det vil si at usikkerhet innebærer at det er "noe vi ikke vet". For eksempel, kjører vi bil på en svingete og uoversiktlig landevei, er det stor usikkerhet knyttet til hva som befinner seg rundt neste sving. Ofte kan sannsynlighet knyttes til usikkerhet. Basert på historiske data kan vi anslå at det for eksempel er 20 % sannsynlighet for at det blir regn på 17. mai. Denne sannsynligheten er basert på at vi har gjort værobservasjoner og en lang tidsperiode og funnet et mønster som i hvordan været har vært på det aktuelle tidspunktet.

Hetland (2013) skiller mellom fire typer usikkerhet:

- Helt forutsigbar
- Uforutsigbar, men forventet og identifiserbar
- Uforutsigbar, men tilgjengelig informasjon er mangelfull og/eller tvetydig
- Uforutsigbar, ikke forventet og ikke identifiserbar

Usikkerheter knyttet til en beslutning vil medføre at vi kan forvente ulike utfall av beslutningen. Ofte er det også mulig å anslå sannsynligheten for ulike utfall.

3.5 Fastsettelse av suksesskriterier i prosjekt

Ofte hører vi om prosjekter som av noen blir karakterisert som en fiasko, men som av andre blir definert som en suksess. Begge parter kan ha rett, men resultatet av en evaluering avhenger i stor grad av hvilke kriterier som er brukt og når evaluering fant sted. I de fleste prosjekter er det flere involverte parter, og dermed flere som har formeninger om hva suksesskriteriene bør være. (Atkinson, 1999). Dette er intet unntak i OFU-prosjekter, som består av en offentlig og en privat part.

Karlsen (2013) bruker følgende aktører som eksempel på hvem som kan fastsette suksesskriteriene i et prosjekt; prosjektledelsen, linjeorganisasjonen, oppdragsgiver/kunde og øvrige interessenter. Suksesskriteriene som legges til grunn for prosjektet er en funksjon av suksesskriteriene til de ovenfor nevnte aktørene. Legger man bare én aktørs kriterier til grunn kan nok denne bli fornøyd, men samtidig risikerer man at de andre blir både misfornøyd, og i verste fall at de trekker tilbake sin støtte til prosjektet. Karlsen (2013) mener det er meget farlig å overlate defineringen av suksesskriteriene til prosjektet alene. Dette kan føre til at defineringen da lett kan bli meget internt orientert, noe som ikke automatisk vil ivareta de eksterne krav, behov, ønsker og forventninger. De bør helst fastsettes gjennom en overenskomst mellom de involverte partene og nedfelles i en gjensidig forpliktende avtale, for eksempel en OFU-kontrakt. Ellers kan dette bli en uendelig prosess som får liten nytteeffekt for gjennomføringen av prosjektet.

Det er også flere ulike meninger om når suksesskriteriene bør defineres. Mange argumenter taler for at kriteriene bør fastlegges før prosjektet opprettes – dvs. før prosjektet er formelt godkjent og ressurser er tildelt.

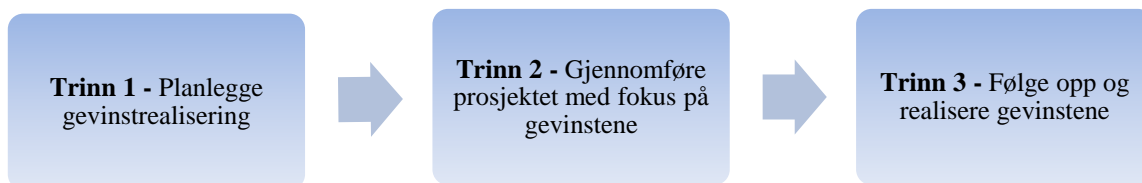
3.5.1 Måling av suksess og gevinstrealisering

Dersom man ønsker å evaluere hvor vellykket prosjektets prosesser og ledelse har vært, er det naturlig at dette kan gjøres både underveis og ved prosjektslutt. Ønsker man å vurdere oppfyllelse av mål som kostnadsramme, sluttdato og kvalitet/ytelse på leveranse, kan dette først skje når et prosjekt formelt sett er avsluttet. Budsjettkrav og tidsfrister er enkle mål som raskt enkelt kan vurderes om er oppfylt eller ikke. Derimot er oppfyllelse av kvalitetskrav noe som krever grundigere vurderinger. Er oppdragsgiver kun interessert i å finne ut om prosjektresultatet gir forventede effekter og gevinster, kan dette først evalueres en stund etter idriftsettelse av prosjektleveransen. Men man bør være oppmerksom på at jo lengre tiden

går, jo mer problematisk å måle disse effektene. Dette kan skyldes at andre uavhengige forhold i kundens organisasjon kan påvirke de resultater og effekter som oppnås etter prosjektleveransen (Karlsen, 2013).

Hensikten med et prosjekt blir uttrykt i et formål eller et effektmål. Dette kan for eksempel være ønsker om at prosjektløsningen skal føre til effektivisering av arbeidsprosesser, mindre ressursbruk, høyere profitt, bedre arbeidsmiljø eller levering av kvalitetsmessige bedre ytelse/tjenester. Utfordringen er at gjennomføringen av et prosjekt ikke gir slike resultater av seg selv. Skal man realisere ønskede gevinster kreves oppmerksomhet og fokus gjennom hele prosjektet, og over i driftsfasen (Karlsen, 2013).

Figuren under illustrerer de ulike trinnene i en gevinstrealiseringsprosess, i følge Karlsen 2013.



Figur III - Gevinstrealiseringsprosesser

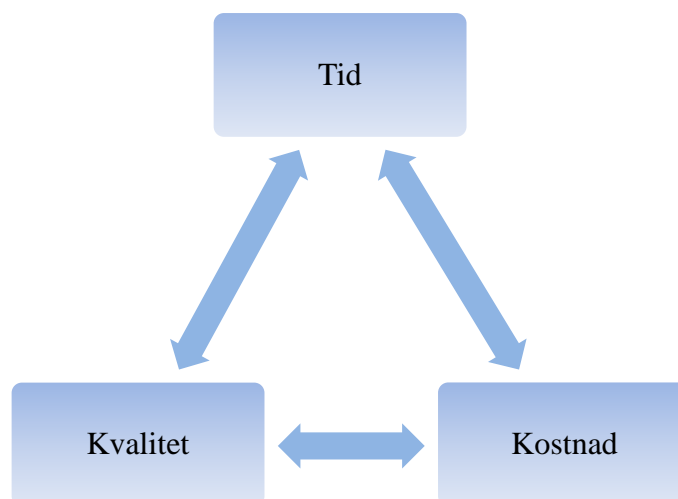
Oppsummert kan en si at gevinstrealisering dreier seg om å virkeliggjøre de gevinster og effekter som oppdragsgiver legger til grunn for beslutningen om å sette i gang prosjekter. Det er likevel viktig å være klar over at gevinstene ikke alltid blir som forventet i forbindelse med initieringen av prosjektet (Karlsen, 2013).

3.5.2 Realisering av gevinst i prosjekt

Når et prosjekt avsluttes er det naturlig å vurdere hvor vellykket det har vært, (Karlsen 2012). Cooke-Davies (2002) definerer suksesskriterier som de mål, prinsipper og standarder som avgjør om et prosjekt er vellykket. Dette fordi suksessfulle prosjekter kjennetegnes ved at suksesskriteriene er oppfylt. På en annen side er det i de aller fleste tilfeller ikke slik at et prosjekt enten er vellykket eller mislykket. Derfor snakker vi om grader av prosjektsuksess. I enkelte tilfeller kan det også være hensiktsmessig at prosjektsuksess blir definert som "*i hvilken grad prosjektet oppfyller forventinger og formål*" (Waterbridge, 1998).

Både i prosjektlitteraturen og i praksis er det særlig tre suksesskriterier som har vært dominerende; *Kostnad* – at prosjektet fullføres innenfor avsatt budsjett, *Tid* - at prosjektet blir avsluttet innen definert sluttdato, og *Kvalitet* – at leveransen(e) har ønskede egenskaper og oppfyller de krav som er gitt.

Figuren under illustrer triangelet som utgjør de klassiske suksesskriteriene (Karlsen, 2013).



Figur IV - Klassiske suksesskriterier

I den senere tid har blitt en bred enighet om at en definisjon på prosjektsuksess som kun inkluderer disse kriteriene, blir ufullstendig. Å vurdere prosjektstruktur kun etter hvorvidt kravene til kostnad, tid og kvalitet er innfridd, gir ikke et helhetlig bilde av om et prosjekt har vært vellykket. Andre faktorer må også trekkes inn. Med et utvidet syn på prosjektsuksess og suksesskriterier er det naturlig å inkludere kundens eller brukerens opplevelse av tilfredshet. Dette medfører et sterkere fokus på implementering og bruk av prosjektresultat hos kunden. En bør bl.a. være opptatt av at leveransen fungerer som forutsatt, samt at de ønskede resultatene skapes – både som frittstående løsning og som integrert del av kundens andre systemer/løsninger. Man bør også vurdere hvor tilfreds brukerne er med leveransen og løsningen. I tillegg bør det vurderes om prosjektresultatet er med på å bedre kundens evne til å nå egne mål som for eksempel økt effektivitet eller fortjenesten(Karlsen, 2013).

4 Evaluering

I dette kapitlet vil vi presentere hensikten med bruk av evaluering som metode, vår tilnærming og bakgrunnen for våre valg av evalueringsmodeller.

De siste tiårene har evaluering blitt en institusjonalisert standard innen forskning. Noe som betyr at evaluering har oppnådd en status som et anerkjent redskap til "mange ting". Det kan være en måte å utsette en beslutning eller brukes som et motargument til kritikk. Evaluering kan også medvirke til å skape rasjonalitet i en tvetydig verden, og på denne måten være en kilde til legitimitet ved besvarelse eller avslutning av et program (Krogstrup, 2006).

Oppsummert kan man si at formålet med evaluering handler om systematisk innhenting av data, for å si noe om hvor vi er, hvor vi vil, eller begge deler (Dalby, 2009).

Evalueringsteorien deles hovedsakelig inn i to kategorier; summativ eller formativ evaluering. Forskjellen mellom summativ og formativ evaluering beskrives av Patton (1997) som en kokk som smaker til suppen. I vårt tilfelle blir justeringen justeringene prosjektgruppen foretar seg underveis, formative evalueringer. Når den faktiske sluttbrukeren evaluerer innovasjonen er dette summativt, som når gjesten smaker på suppen. Alt som gjøres med innovasjonen i løpet av prosjektprosessen, skjer med hensyn til forbedring. Når innovasjonen først anses som ferdig, gjøres det en bedømmelse av sluttproduktet av de involverte, om at produktet nå er "serveringsklart".

Evaluering kan brukes på forskjellige arenaer, som for eksempel:

- Prosjekt/styringsgruppens arbeid og fremdrift. Man retter fokus på prosessen.
- Kartlegging i en virksomhet som virkemiddel for å angi mål
- Vurdering av resultater i en virksomhet i forhold til de mål som er satt (Dalby, 2009).

I denne oppgaven har valgt å fokusere på hvilke organisatoriske faktorer som hemmet eller fremmet innovasjon i de utvalgte OFU-prosjektene. Det har derfor vært naturlig for oss å velge en formativ evalueringstilnærming. Hadde vi derimot rettet fokuset mot resultatoppnåelsen og/eller sluttproduktet i prosjektene, ville det vært mer nærliggende å bruke en summativ evalueringstilnærming. Med bakgrunn i dette var vi kun valgt å redegjøre for kjennetegnene ved bruk av formativ evaluering.

4.1 Formativ evaluering

Formativ evaluering har fokus på hvilke forbedringsmuligheter som ligger i et prosjekt, mens evalueringsprosessen foregår. Denne typen evaluering foregår også ofte over en nærmere bestemt tidsperiode, og fokuserer på å støtte implementeringen, løse uventede problemer, samt å fremme kontinuerlig utvikling mot oppnåelse av resultater (Krogstrup 2006). Formative evalueringer er i større grad enn summative evalueringer knyttet til en gitt kontekst, og forsøker derfor ikke å generalisere funnene utover det evaluerte tilfellet (Halvorsen og Gjedrem 2006).

4.2 Evalueringsmodeller

Evaluering er ikke noe som foregår i en "lukket" tilværelse, men er en prosess gjennom konstant forhandling på mange nivåer. Dette kan ofte lede til dilemmaet om hva som er den "sanne evalueringsmodellen" (Patton 1982). Evaluering er heller ikke et entydig begrep. Det er en strid mellom "The best way of evaluation". Krogstrup (2009) mener det er umulig å gi et entydig svar på eksisterende evalueringsmodellers muligheter og begrensninger. Dette vil sånne avhenge av formålet med evalueringen, problemstillingen som evalueres (evalueringsspørsmålet) og dens rolle og anvendelse.

Evalueringer generer forskjellige former for kunnskap, for eksempel om prosesser, prestasjoner eller effekter. Spørsmålene omkring evalueringens kvalitet avhenger primært av, om den faktisk vurderer det den sier at den vurderer. Det er vanskelig å gi en entydig beskrivelse av forskjellige evalueringsmodeller. Krogstrup (2009) beskriver en evalueringsmodell som et logisk sammenhengende resonnement om evalueringsgjenstanden, den ønskede kunnskapen, de verdier som skal styre evalueringsarbeidet og evalueringens anvendelsesområde. Evalueringsmodellene kan beskrives som modeller som er tilpasset ulike prosjekters hensikt, og det finnes derfor mange ulike "maler" man kan dra veksler på. I en evalueringsprosess opplever stadig forskeren at ny informasjon dukker opp, og at disse utfordringene må belyses fra flere hold. Dette er én av hovedgrunnene til at man som forsker ofte flyter mellom flere ulike evalueringsmodeller (Patton, 1982).

Vi har i hovedsak benyttet oss av prosessevaluering i denne studien, men vi har også støttet oss på klassisk effektevaluering og responsiv evaluering. Med bakgrunn i vårt valg av

kvalitativ metode, var det hovedsakelig disse tre evalueringsmodellene som var relevante for vår forskning. Siden grensene mellom de forskjellige modellene ofte er flytende og til dels overlappende, har vi flere ganger i evalueringsprosessen beveget oss innom de ulike evalueringsmodellene.

Under vil vi presentere kjennetegnene ved disse evalueringsmodellene og hvordan de ble brukt i vår forskningen.

Klassisk effektevaluering handler om måling av effekter snevert knyttet til vurdering av grad av måloppnåelse. Det er likevel viktig å påpeke at dette ikke er en forutsetning for om denne evalueringen kan benyttes eller ikke. Effektevaluering vurderer hvorvidt de oppnådde effektene faktisk er et resultat av innsatsen som er lagt ned i for eksempel en prosjektgruppe, eller om det er andre utenomliggende faktorer som kan ha påvirket resultatene. En slik kausal sammenheng er ofte veldig vanskelig å identifisere, men valide effektvurderinger kan generere evidensbasert vitenskap, og derfor kan det være god grunn til å gjennomføre denne typen evalueringer. Effektevaluering vil ha en sentral funksjon om prosjektets effekter kan måles, både på kort og lang sikt ved bruk av en slik modell (Krogstrup 2006)

Krogstrup (2006) mener at denne typen effektevaluering reiser to innbyrdes sammenhengende, dog forskjellige problemstillinger:

1. Er effekten i overenstemmelse med de offisielle politiske målsetninger?
2. Hvilket omfang er de oppnådde effekter faktisk en funksjon av innsats?

Synliggjøringen av korrelasjonen mellom effekt og innsats er effektevalueringens modellen åpenbart største styrke. Får evalueringen dette frem, har forskningen dannet grunnlag for hva som virker og hva som ikke virker, med bakgrunn i evidensbasert forskningsfunn. Men dette er også effektevalueringens største svakhet og utfordring. Det er svært vanskelig å avgjøre om funnene faktisk skyldes innsats eller øvrige forhold (Krogstrup 2006).

I denne oppgaven har vi valgt å ikke fokusere på grad av måloppnåelse i prosjektene. Hovedfokuset vårt har vært rettet mot innovasjonsprosessen og hvordan de organisatoriske forholdene har påvirket deltakernes erfaringer og opplevelser. Likevel har det gjennom intervjuene kommet frem at flere av prosjektene ikke nådde de opprinnelige offisielle målsetningene som ble fastsatt ved oppstarten. Flere av respondentene våre har også trukket frem innsats og motivasjon som sentrale faktorer for prosjektenes grad av måloppnåelse og effekt. Dette gjorde at vi gjennom evalueringsarbeidet ble "dratt inn" i klassisk

effektevaluering. Hadde vi oversett respondentenes utsagt knyttet til dette ville vi trolig ha oversett forhold som var av betydning for besvarelsen av problemstillingen. Derfor har vi valgt å trekke frem denne evalueringsformen.

Prosessevaluering retter oppmerksomheten mot selve prosessen. Altså det som skjer mellom beslutning om at et tiltak skal iverksettes og ressurser stilles til disposisjon, til det faktisk foreligger resultater. Prosessevaluering kan omhandle alt fra implementering til drift og eventuelt avvikling av et tiltak, samt alt fra interne forhold (aktører, roller, oppgaver, strukturer, teknologi, kulturer m.m.) til de eksterne rammebetingelsene et tiltak fungerer innenfor. Oppsummert kan man si at prosessevaluering handler om hvordan noe forløper eller foregår (Krogstrup 2006).

Prosessevaluering har vært spesielt relevant i denne evalueringen siden det har vist seg å være flere interne (organisatoriske)forhold som har påvirket innovasjonsprosessen i OFU-samarbeidene. Eksempler på interne forhold som har fremmet eller hemmet innovasjonen i OFU-prosjektene er bl.a. tilgang på ressurser, arbeidsmengde, håndtering av usikkerhet i prosjektgruppen, rollefordeling og kommunikasjonen mellom prosjektdeltakerne. Dette er forhold som flere av våre respondenter også trakk frem som avgjørende for opplevelsen av innovasjon i OFU-prosjektene.

Responsiv evaluering kjennetegnes ved at den bygger på tanken om at det ikke eksisterer en felles/sann verdi for et prosjekt, men at verdiene vil være ulike for forskjellige mennesker. I vår studie er det nærliggende å anta at representanter fra kunden kom inn i prosjektet med andre verdier og forventinger enn leverandøren. Derfor har det vært svært viktig for oss som forskere å ikke fastsette evalueringskriteriene før evalueringen. Forskerens oppgave er å lytte og videreformidle forskjellige interessenters verdier og forestillinger om hvilke verdier/kriterier som skal ligge til grunn for evalueringen. En responsiv evaluering er ikke egnet for å komme med endelige konklusjoner eller konkrete forslag til endring av praksis/metode. Det er opp til leseren å fortolke og vurdere den sammenfattede beskrivelsen av hva som har blitt observert (Krogstrup 2006).

Vårt mål med denne evalueringen har ikke vært å komme med en mal eller oppskrift på hvordan man kan lykkes med innovative OFU-samarbeid. Det viktigste for oss har vært å trekke frem prosjektdeltakernes opplevelser og erfaringer av hvilke organisatoriske forhold som er viktig for å lykkes med innovasjon i et OFU-samarbeid. Ved å ta i bruk dybdeintervju som datainnsamlingsform har vi forsøkt å viderefremme de ulike informantenes unike opplevelser og erfaringer. Vi har gjennom hele prosessen hatt fokus på å overlate de endelige slutninger og konklusjoner til leseren selv.

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet er det ingen klare skiller mellom disse tre evalueringsmodellene. Med bakgrunn i informasjonen vi fikk av våre respondenter har det vært naturlig for oss å ta i bruk alle de tre modellene, i større eller mindre grad.

5 Metode

I dette kapitlet vil gjøre rede for vårt valg av forskningsmetode. Vi valgt å benytte oss av en kvalitativ metodisk tilnærming, med dybdeintervju som datainnsamlingsform. Videre i kapitlet kommer vi til å gjennomgå skillene mellom kvalitativ og kvantitativ metode, kjennetegn ved bruk av intervju som forskningsform, hva som er viktig når en skal samle denne typen data og svakhetene med vår forskning. Avslutningsvis vil vi presentere hvordan vi har behandlet og analysert vårt datamateriale.

5.1 Bakgrunn for valg av metode

Formålet med det meste av samfunnsforskningen er å forklare og forstå avgrensede fenomener og tema i samfunnet. Dette er gjerne formulert som et problem man forsøker å besvare. Vi kan imidlertid bare gripe fatt i noe som representerer slike fenomener og problemer, for eksempel informasjon om personers alder, kjønn, yrke, politiske preferanser, inntekt, sivilstatus osv. Dette er i stor grad målbare momenter.

Vi kan også be mennesker fortelle om sine handlinger, dvs. hva vedkommende har gjort i bestemte situasjoner, hvem personen samhandlet med, og sist men ikke minst - vi kan få tak i personers begrunnelse for sine handlinger. Vi kan få vite hvorfor personen gjorde nettopp

dette i en bestemt situasjon. Når det er forskeren som produserer dataene, er det også forskeren som bestemmer hva slags data som skal samles inn. Det vil nærmere bestemt si at det er forskerens problemstilling(er) som avgjør hva slags type data som skal samles inn. En sentral utfordring i denne sammenhengen dreier seg om prosedyrer og rutiner for å samle inn data, samt rutiner og prosedyrer for hvordan vi skal behandle disse dataene etter at de er samlet inn – altså hvordan vi skal analysere dem.

Mange setter kvalitativ forskning opp mot kvantitativ forskning, og da kan vi snakke om to ulike forskningsretninger der den ene har fenomeners egenskaper som utgangspunkt (kvalitativ forskning), mens den andre har fenomeners utbredelse (store nok mengder til generalisering) og deres samvariasjon som utgangspunkt (kvantitativ forskning). Det er glidende overganger mellom de to forskningsretningene. Det viktigste skillet mellom kvalitativ og kvantitativ forskning er ikke hvorvidt data er tall eller om det er mer *ikke-målbare-størrelser*, men om hva som er formålet med forskningen - hva er det vi er interessert i å finne ut av? Utbredelse eller egenskaper? Eller begge deler? (Madsbu, 2016). Tabellen under gir en forenklet tradisjonell oversikt over skillet mellom de to forskningsmetodene (Ryen, 2010).

| Kvantitativ forskning | Kvalitativ forskning |
|------------------------------|-----------------------------|
| Deduktiv | Induktiv |
| Teste hypoteser | Utvikle hypoteser |
| Nomotetisk | Ideografisk |
| Kumulativ | Inkompatible paradigmer |

5.2 Kvalitativ metode

Det finnes i dag ingen standardtilnæringer for hvordan man skal angripe den kvalitative forskningen, men man har derimot et mangfold av ulike tilnæringer som brukes i arbeidet. Man kan foreta intervjuer, observasjoner eller analysere tekster og dokumenter. Ved hjelp av disse verktøyene hevder kvalitative forskere at de kan få en dypere forståelse av de ulike

sosiale fenomener i forhold til hva man ville fått gjennom bruk av kvantitative studier (Ryen, 2010).

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi vært opptatt av å få frem den enkelte respondentens opplevelse av hva som bidro til å fremme eller hemme innovasjon i deres OFU-prosjekt. Denne typen presentasjoner lar seg best gjøre ved bruk av kvalitativ metode. Hadde vi derimot valgt en kvantitativ tilnærming ville det ikke vært mulig å skildre og analysere de enkelte respondentenes svar på samme måte som ved bruk av kvalitativ metode. Vi hadde også en antagelse om at en kvalitativ metodisk tilnærming til et datamateriale bestående av ord og opplevelser fremfor tall, var den beste måten å belyse/besvare den valgte problemstillingen.

Forståelsen av data utvikles gjennom hele forskningsprosessen, og må ses i sammenheng med den forståelsen forskeren bringer med seg inn i prosjektet. Tolkning og analyse kan ses som to sider av samme prosess, fordi vi ikke kan beskrive og kategorisere hendelsesforløpet uten samtidig å tillegge hendelsene noen form for mening. Fortolkede teoretiske retninger representerer et viktig grunnlag for kvalitative metoder. Fortolkningen av den kvalitative teksten kan på en side knyttes til forskerens teoretiske utgangspunkt. På den andre siden gir den tendenser i dataene som et grunnlag for den forståelsen forskeren utvikler i løpet av forskningsprosessen. Det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom forskerens teoretiske utgangspunkt og tendenser i datamaterialet. Forskerens vitenskapsteoretiske forankring har imidlertid betydning for hvilken informasjon man søker, og danner et utgangspunkt for den forståelsen forskeren utvikler. Fortolkende teoretiske retninger innbefatter ulike paradigmers som vektlegger mening og betydning (Thagaard, 2009).

5.2.1 Symbolsk interaksjonisme

Innen kvalitativ forskning finnes det en rekke ulike tilnærminger. Blant de mest brukte er symbolsk interaksjonisme, etnometodologi, fenomenologi, emosjonalisme, postmodernisme og naturalistisk tilnærming. I vår forskning har vi valgt en tilnærming som bygger på symbolsk interaksjonisme. Vi har derfor kun valgt å fokusere på denne tilnærmingen i oppgaven.

Innen symbolsk interaksjonisme er man opptatt av å gi generelle uttalelser om sosialt liv på gruppe- eller individnivå, gjennom kvalitative studier, og ikke gjennom variabelanalyse. I tillegg til å fokusere på andre nivå ved generaliseringer enn ellers i sosiologien foretrekker man generaliseringer gjennom form snarere enn gjennom innhold. Tilnærmingen er karakteristisk i studier av hvordan personer samhandler med hverandre. Teorien er prosessorientert, fordi det fokuseres på hvordan samhandlingen foregår. Denne typen forskning søker å forstå den symbolske meningen som handlinger og begivenheter har for dem som samhandler med hverandre, for på den måten å få innsikt i personens sosiale virkelighet. Et viktig formål er å fange inn og forstå omverdenen slik de som studeres oppfatter den (Thagaard, 2009).

Siden dette er en avsluttende masteroppgave med hovedvekt på fagområdene offentlig styring og ledelse, har fokuset og tilnærmingen vår vært på hvordan forskjellige organisatoriske forhold påvirker innovasjonsprosjekter for offentlige virksomheter. Ved å benytte symbolsk interaksjonisme som tilnærming har vi forsøkt å besvare oppgavens problemstilling gjennom våre informanters opplevelser/oppfatning. Forhold som angår beslutninger og samarbeid mellom de involverte i prosjektene belyses best gjennom denne tilnærmingen. Vekselspillet mellom utvalgt teori og respondentenes svar har også vært brukt som et virkemiddel for å se graden av sammenheng mellom prosjektdeltakerens faktiske erfaringer, styrende litteratur på området og tidligere forskning. Dersom våre "funn" også samsvarer med tidligere forskning på området, er det nærliggende å si at det foreligger en viss grad av generaliserbarhet rundt hvilke organisatoriske forhold som fremmer eller hemmer innovasjon i tilsvarende prosjekter.

5.3 Hvorfor valgte vi kvalitativt intervju som datainnsamlingsform?

Det kvalitative intervjuet er bare en av flere varianter av intervjuet. I en oversikt over varianter av intervjuet satt opp etter strukturingsgrad vil det fast strukturerte intervjuet befinne seg på det ene ytterpunktet i skalaen. På den andre siden finner man terapeutiske intervjuer der spørsmål og svarkategorier er fastlagt på forhånd (Ryen 2010). Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjuobjektens ståsted. Å få frem

betydningen av folks erfaring og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer er et mål (Kvale 2009).

Vi har valgt å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide. Denne intervjuformen kjennetegnes ved at man på forhånd har satt opp hovedspørsmål, saker eller tema, uten å fastlegge detaljerte spørsmålsformuleringer og rekkefølgen (Ryen 2010).

Siden vi var relativt uerfarne som intervjuere og hadde begrenset kunnskap om fagområdene, vurderte vi det som mest optimalt å legge opp intervjuene som en åpen samtale, innenfor de fastsatte rammene (punktene i intervjuguiden⁷). Det semistrukturerte intervju er mer nærliggende en "vanlig" samtale, men bærer preg av å ha et større innslag av spørsmål som intervjueren har til hensikt å stille intervjuede (Ryen 2010). Vi valgte også å sende ut intervjuguiden til alle våre intervjuobjekter i forkant av intervjuene, slik at de kunne forberede seg. På denne måten kunne de gi mer utdypende svar og muligens berøre temaer som vi på forhånd ikke var klar over. En slik intervjuguide gav oss også rom til å bruke mer "kvalitative øyne" der vi underveis ønsket en mer utfyllende dialog med respondenten. Vi har formulert mest mulig åpne spørsmål i guiden for å gi intervjuobjektene mulighet til å fritt kunne fortelle om sine erfaringer i prosjektet.

5.3.1 Hvordan foregikk datainnsamlingen?

Da vi hadde bestemt oss for at tema for vår avsluttende masteroppgave var det naturlig for oss å rette enn henvendelse til det som av mange oppfattes som det ledende fagorganet innen innovasjonsarbeid, Innovasjon Norge. I et møte med Innovasjon Norge ble vi introdusert for de overordnede målsetninger for OFU-samarbeid, herunder informasjon om kontraktsform, satsningsområder og statistikk over gjennomførte prosjekter.

Vi fikk tilgang til Innovasjon Norges engasjementsregister, med informasjon over igangsatte og gjennomførte OFU-prosjekter. Betingelsen for å få tilgang til denne database var at vi måtte søke om tillatelse fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). I søknaden måtte vi redegjøre for bakgrunnen og formålet med innhenting av denne informasjonen, samt hvorfor vi ønsket tilgang til denne spesifikke databasen.

⁷ Vedlegg 1- Intervjuguide

Da vi hadde fått godkjenningen fra NSD kunne vi begynne å bearbeide informasjonen i databasen. Vi startet med å "filtrere" informasjonen i databasen, for å identifisere de OFU-prosjektene som best kunne bidra til å besvare vår problemstilling. Vi besluttet å begrense søket til OFU-prosjekter som oppfylte følgende kriterier:

- Gjennomført i perioden 2012-2015
- Fagområde helse- og velferdsteknologi

Basert på kriteriene over valgte vi å rette en henvendelse til seks tilfeldige prosjekter som oppfylte våre "krav". Kontakten ble opprettet via e-post til kontaktperson hos kunden og leverandøren, hvor vi redegjorde for formålet med henvendelsen, tema for oppgaven og datainnsamlingsformen. Tre av prosjektene sa seg villig til å stille opp, og vi innhentet samtidig samtykke å bruke deres svar. De tre andre prosjektene kunne av ulike årsaker ikke delta.

Et moment som vi ikke tok høyde for, var at alle prosjektlederne fra leverandørsiden ønsket en garanti for at vi ikke røpte forretningshemmeligheter i beskrivelsen av prosjektene. Dette var en naturlig bekymring, spesielt med tanke på at alle produktene/tjenestene var unike og spesialtilpasset OFU-kundene, og at det overordnede målet for leverandøren å kommersialisere løsningen. Dette løste vi ved å la alle respondentene fra leverandørsiden få lese gjennom og godkjenne informasjonen vi utarbeidet i oppgavens beskrivelse av prosjektene.

5.3.2 Variasjon i utvalg

For oss har det gjennom hele forskningsprosessen vært viktig å sikre en god variasjon og spredning i utvalget, innenfor de fastsatte parameterne. Ryen (2002) skriver at hovedintensjonen ved kvalitative intervjuer ikke er å sammenlikne ulike enheter og variabler. Det viktigste er at leseren får en dyp innsikt i hvordan den enkelte informant ser og opplever verden fra sitt synspunkt og subjektive sannhet. Noe som betyr at man kan få mer informasjon ut av å operere med små utvalg, hvor man foretar grundige intervjuer. I motsetning til hva man ville fått med et større utvalg, hvor man ikke kommer så tett på

informanten. Spørsmålet om hvem forskeren skal få informasjon fra, innebærer å definere det utvalget undersøkelsen baserer seg på. Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg. Det betyr at forskeren velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiv. I og med at kvalitative studier ofte omhandler personlige og til dels nærgående temaer, kan det være vanskelig å finne personer som er villig til å stille opp som informanter. Derfor må vi benytte oss av en seleksjonsmåte som sikrer oss et utvalg av personer som er villige til å være med i undersøkelsen. Når man benytter denne fremgangsmåten til utvelgelse av informanter brukes betegnelsen "tilgjengelighetsutvalg" (Thaagard 2008).

I og med at vi intervjuet prosjektlederne fra både leverandør- og kundesiden, var vi sikret en god variasjon i vårt utvalg. Respondentene representerte ulike parter med ulike mål og hensikter for prosjektet, noe som bidro til at vi fikk et utvalg med god spennvidde. Samtlige av våre respondenter hadde vært ansatt i sine bedrifter/virksomheter i mange år og hadde god kjennskap til rutiner og prosesser på sine arbeidsplasser. Alle respondentene hadde også deltatt i OFU-prosjektene fra begynnelsen. Trost (1989) trekker frem viktigheten av en viss variasjon i utvalget. Han påpeker at man som forsker bør se etter variabler som kan være relevante for besvarelsen av den valgte problemstillingen, som for eksempel kjønn, alder og utdanning. Deretter ser man etter spredning innenfor disse variablene, slik at man står igjen med en god variasjon av ulike mennesker med forskjellige bakgrunn. For besvarelsen av vår problemstilling har ikke respondentens kjønn og alder vært avgjørende.

For oss var det viktig at prosjektene hadde vært gjennom det samme prosjektløpet, og at det var gjennomført en form for overlevering fra leverandør til kunde. For å kunne si noe om tendensene i våre funn var det også et bevisst valgt fra vår side å snevre prosjektene inn til samme bransje/fagområde. At valget falt på OFU-prosjekter innen helse- og velferdsteknologi skyldes i all hovedsak vår interesse for fagområdet, men også fordi dette er fagområdet der det gjennomføres desidert flest OFU-prosjekter. Ved å ta utgangspunkt i OFU-prosjekter innenfor samme bransje, håpet vi at det ville bli mulig for oss å se noen fellesnevner mellom prosjektdeltakernes opplevelser og meninger. To av prosjektene var lokalisert på Østlandet, men i MazeMap-prosjektet var både kunde og leverandør lokalisert i

Trondheim. Opprinnelig ønsket vi å intervjuere prosjektdeltakerne fra Mazemap fordi de hadde flere gjennomførte prosjekter på Østlandet. Preferansen mtp. lokasjon var i all hovedsak for å gjøre det enklere å få gjennomført intervjuene samt å unngå video-/telefonintervju. Det viste seg imidlertid at det kun var St. Olav hospital og NTNU som hadde mulighet til å delta fra kundesiden i MazeMap-prosjektet. For å sikre oss et godt utvalg og tilstrekkelig med respondenter valgte vi likevel å ta med MazeMap-prosjektet, til tross for at intervjuene måtte gjennomføres via Skype.

5.3.3 Gjennomføring av intervju og transkribering

Fire av intervjuene ble gjennomført som personlige møter på Brian sin arbeidsplass, mens de to andre ble gjennomført som Skype-intervju på Tor sin arbeidsplass. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en periode på seks uker.

Vi utgangspunkt i samme intervjuguide, uavhengig om det var en representant fra kunden eller leverandøren som skulle intervjues. Alle informantene ble hovedsakelig stilt de samme spørsmålene, men enkelte av temaene var det kun den ene parten som kunne svare på. For eksempel spørsmål om kommersialisering av løsningen/produktet etter endt prosjekt, var det kun leverandøren som ble spurt om. For å unngå forvirring hadde vi avgrenset dette i intervjuguiden.

Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker. Før intervjuet startet ble alle respondentene spurte om de var komfortable med dette, noe alle svarte ja på. Da hvert enkelt intervju var ferdig, lastet vi de opp på en ekstern server, og slettet lydfilen fra opptakeren. Bruken av båndopptakeren var nyttig for oss. Uten dette redskapet ville det vært tilnærmet umulig med en nøyaktig gjengivelse av hva informantene sa, og kvaliteten på intervjudataene hadde blitt skadelidende.

Før gjennomføringen av Skype-intervjuene var vi bekymret for flere ting. Bl.a. om dynamikken i intervjuet vil være like bra som hvis vi hadde hatt et fysisk møte, og om lyd-

og bilde kvaliteten kom til å være god nok til at de lot seg transkribere. Lydopptakene viste seg å være av god kvalitet, og vi opplevde heller ikke at den fysiske avstanden preget respondentenes engasjement og svar på en negativ måte. Til tross for at de fysiske intervjuene varte noe lengre enn Skype-intervjuene, fikk vi likevel det datamaterialet vi var på jakt etter. Uavhengig av om intervjusituasjonen foregikk via Skype eller som et personlig møte, opplever vi at vi fikk samlet inn relevant datamateriale.

5.4 Validitets- og reliabilitetsproblem

Validitet og reliabilitet er to sentrale begreper når man skal vurdere resultatene man får i en (kvalitativ) forskningsprosess. Validitet er knyttet til gyldigheten av det man ønsker å måle, og om man faktisk måler det man ønsker. Reliabilitet beskriver hvorvidt gjentatte målinger vil gi oss de samme resultatene gitt at man utfører målingen på lik måte. Med andre ord om målingen er pålitelig. For at man skal kunne si at forskningen har høy validitet er det en forutsetning med høy reliabilitet (Ringdal, 2009). Ettersom forskningen vår baseres på en kvalitativ studie med intervju som metode, så vil eventuelle målefeil kunne forekomme i samtalen med respondentene. Hvordan respondentene forstod spørsmålene har naturlig nok hatt betydning for hvordan spørsmålene ble besvart. Hvis vi under intervjuet har vært unøyaktige i formuleringen av spørsmålene har vi også fått unøyaktige svar. Da vil vi med andre ord både få en svekket validitet og reliabilitet. Vi sitter likevel igjen med en opplevelse av at alle våre informanter forstod og besvarte våre spørsmål på en god måte. Vi hadde også utformet intervjuguiden slik at vi kunne trekke frem oppklarende eksempler under spørsmålene med faglig tunge begrep.

5.4.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet vil gjøre seg gjeldende først når vi ser på problemstillingen vi har valgt. For å besvare vår problemstilling "*Hvilke **generelle** organisatoriske kjennetegn fremmer eller hemmer innovasjon i OFU-prosjekter?*", har vi innledningsvis presentert teori om innovasjon, prosjektorganisering- og ledelse, tidligere forskning, usikkerhet og gevinstrealisering. Dette er de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for vår tolkning av "*generelle organisatoriske kjennetegn*".

Begrepet "generelle organisatoriske kjennetegn" bringer med seg en uklarhet til validiteten av det man ønsker å måle. Siden dette er ganske vidt begrep vurderte vi det som formålstjenlig for leseren og utslagsgivende for oppgavens validitet og reliabilitet at innholdet i disse begrepene ble grundig redegjort for innledningsvis.

5.4.2 Svakheter ved kvalitativ intervju som forskningsmetode

Intervjuet som forskningsmetode har vært utsatt for mye kritikk opp gjennom årene, og for oss uerfarne forskere var det spesielt viktig å være klar over svakheter ved forskningsmetoden vi hadde valgt. Bevissthet omkring potensielle svakheter ved vår metode og datainnsamlingsform har hatt en sentral innvirkning på hvordan vi har valgt å tilnærme oss validitets- og reliabilitetsproblematikken i denne oppgaven.

I følge Ryen (2002) er virkeligheten ofte mer kompleks enn man ofte ønsker seg, og det gjør verden vanskeligere å håndtere. Kritikk er ofte konstruktiv og kontekstuell, fordi den innleder til en debatt som peker fremover. Kvale (1996) har satt opp en rekke momenter som kritikere bruker mot det kvalitative intervju. Intensjonen med en slik oppramsing er at forskerne skal "spares" for å måtte bruke krefter på å ytre forsvar av sine prosjekter.

Hans standardinnvendinger mot det kvalitative intervju er som følgende:

Det kvalitative intervju er ikke:

1. vitenskapelig, men reflekterer bare "common-sense"
2. objektivt, men subjektivt
3. troverdig, men skjevt eller partisk
4. pålitelig, det er basert på ledende spørsmål
5. intersubjektivt, ulike lesere finner ulike oppfatninger
6. en vitenskapelig metode, den er for personavhengig
7. en vitenskapelig hypotese-testende, bare eksplorativ
8. kvantitativ, bare kvalitativ
9. generaliserbar, for få subjekter
10. valid, den er avhengig av subjektive inntrykk

Siden det ikke eksisterer noen enhetlig definisjon av hva som er vitenskapelig, svekkes det første argumentet (Ryen 2002). Som forskere var det ikke et hovedmål for oss å få frem en generaliserbar objektiv fremstilling av hva som hemmer og/eller fremmer innovasjonsprosesser på generell basis. Det viktige for oss var å få frem de enkelte prosjektdeltakernes unike erfaringer av hvilke organisatoriske forhold opplevde som hemmende/fremmende for innovasjonen i et OFU-prosjekt.

Da det var opptil fem år siden enkelte av prosjektene var igangsatt, valgte vi å sende ut intervjuguiden i forkant av intervjuene. Slik kunne respondentene stille forberedt til intervjuet – noe vi opplevde at samtlige informanter gjorde. Ved at intervjuobjektene var såpass godt forberedt til intervjuene var risikoen for at vi som forskere stilte ledende spørsmål, i forsøk på å få "tvinge" informasjon ut av respondentene redusert. Å erkjenne eventuelle svakheter hos intervjueren kan i følge Kvale (2009) bidra til noe konstruktivt, i motsetning til å være ubevisst på dette området. Ledende spørsmål er likevel en teknikk som forekommer sjeldent. Hovedspørsmålet er ikke om man skal lede eller ikke, men hvor spørsmålene leder, for eksempel i retning av nye spørsmål.

En annen kritikk som nevnes i listen over er at det kvalitative intervjuet er for individualistisk, og i for stor grad påvirkes av subjektive inntrykk. Dette kommer av at et flertall av slike intervjuer foregår som møter mellom en forsker og en respondent. Det frarøver dem den dynamikk som for eksempel et gruppeintervju vil kunne legge for dagen i form av utsagn som utspiller seg gjennom sosial interaksjon, slik som i dagliglivet. Da vi valgte intervju som forskningsmetode ble vi tidlig enige om at vi ønsket å intervju respondentene individuelt. Alternativet ville vært å gjennomføre intervju med prosjektlederne fra begge partene samtidig. Ryen (2002) skriver at en utfordring knyttet til gjennomføringen av gruppeintervju, kan være at man lar seg påvirke av sterke personligheter/lederskikkelser i intervjusettingen. Dersom forskeren overser dette er det også fare for at man overser hvordan samspill virker inn på meningsdannelse og svar som blir gitt. Ved å legge opp til individuelle intervjuer håpet vi at respondentene skulle følge seg trygge/komfortable nok til at de kunne snakke åpent og fritt om hvordan de opplevde innovasjonen og samarbeidet OFU-prosjektet.

5.4.3 Svakheter ved begrenset utvalg

Denne evalueringen har tatt utgangspunkt i tre ulike OFU-samarbeid, fordelt på to intervjuer per prosjekt. Noe som kan tolkes som et relativt begrenset og snevert utvalg. En utfordring ved bruk av tilgjengelighetsutvalg er at de som er villige til å delta i undersøkelsen kan føle at de i – større grad enn det som er vanlig – har mestret sin situasjon, og at de derfor ikke har noe i mot innsyn fra forskeren. Dette kan gi utvalget en skjevhet som fører til at undersøkelsen gir mer informasjon om hvordan situasjoner mesteres enn om særlig konfliktfylte forhold (Thaagard 2008). Dersom dette har vært tilfelle, er vi dog trygge på at vi på en god måte har klart å fremheve hva prosjektdeltakerne mener har vært positivt (fremmet) innovasjonsprosessen. Og på denne måten har det vært mulig for oss som forskere å eliminere disse faktorene som hemmende for innovasjonen i OFU-prosjekter.

En annen utfordring vi stod ovenfor var om respondentene hadde den oversikten og innsikten i OFU-prosjektet som var nødvendig for å svare på våre spørsmål. Dersom informantene ikke hadde den nødvendige kunnskapen om prosjektet vil reliabiliteten åpenbart blitt svekket, spesielt siden innsikten i OFU-prosjektet er personavhengig. Hadde vi spurt en annen prosjektdeltaker neste gang vi gjennomført et tilsvarende intervju, kan svarene bli annerledes. For å minimere denne svakheten sendte vi ut et svært informativt brev til både kundene og leverandørene i OFU-prosjektene, hvor vi ba om å bli satt i kontakt med person som hadde kompetanse til å svare på våre spørsmål. Dette kan også forklare hvorfor vårt datautvalg kun består av personer som hadde en form for prosjektlederrolle i prosjektet på vegne av parten de representerte.

5.4.4 Forskningsetiske utfordringer

En utfordring vi på forhånd ikke hadde forutsett var i hvor stor grad respondentenes svar skulle anonymiseres i oppgaven. Som forsker må man alltid ha fokus på å sikre de utforskedes privatliv og identitet (Ryen 2002). Thagaard (2009) trekker frem at den fleksibiliteten som preger kvalitative studier, innebærer at det er ofte er vanskelig for informanten å vite hva de egentlig samtykker til. Verken forskeren eller informanten kan i utgangspunktet vite hvordan forskningsprosjektet utvikler seg. Forskeren må derfor være forberedt på å forhandle om samtykket i løpet av forskningsprosessen.

På bakgrunn av dette var det spesielt viktig for oss å gi informantene et så korrekt og informativt bilde som mulig av hva og hvordan vi ønsket å benytte den innsamlede dataen. Vi var også av den oppfatningen at en anonymisering av vårt datagrunnlag- og materiale trolig ville hatt et negativt utslag på oppgavens forskningsmessige verdi og leservennlighet.

Under gjennomføringen av intervjuene kom det frem at samtlige av partene i de tre OFU-prosjektene fortsatt samarbeidet, og at produktutviklingen ikke var ferdig selv om OFU-prosjektet var avsluttet. Dette var et forhold som vi ikke hadde mulighet til å avdekke på forhånd, men som kan ha påvirket informantenes svar. Det er viktig for dette forskningsarbeidets validitet og reliabilitet å påpeke at informantene kan ha vegret seg for å trekke frem negative opplevelser eller erfaringer med den andre parten, i frykt for potensielt å bli gjenkjent.

5.5 Generalisering

Et stadig tilbakevendende spørsmål ved bruk av intervjustudier, er hvorvidt funnene er generaliserbare. Kvale (2009) mener at dersom resultatene av en intervjuundersøkelse vurderes som rimelig pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om resultatene primært er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre tilsvarende intervjupersoner eller prosesser. En svært vanlig innvendig mot intervjuforskningen er at det er for få personer til at resultatene kan generaliseres. I nyere tid har flere og forskere vært opptatt av spørsmålet "hvorfor generalisere?". Konsekvente krav om at samfunnsvitenskapene skal produsere kunnskap som kan generaliseres, kan innebære en antakelse om at vitenskapelig kunnskap nødvendigvis må være universell og gyldig til alle steder og på alle tidspunkt, for alle mennesker og til evig tid (Kvale 2009).

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i tre OFU-prosjekter som har blitt gjennomført innenfor et gitt tidsintervall (2012 - 2015) innen samme bransje. Til tross for at det i løpet av denne perioden har blitt utført flere hundre OFU-prosjekter med fokus på helse- og velferdsteknologi, er vi likevel av den oppfatning av at våre funn til viss grad illustrerer

hvilke organisatoriske faktorer som fremmer eller hemmer innovasjon i OFU-prosjekter på et generelt grunnlag.

I motsetning til andre typer innovasjonsprosjekter hvor man risikerer å gå inn i et samarbeid uten en fastsatt "kjøreplan", gjennomføres OFU-prosjekter innenfor et sett med faste rammer. Dette bidrar til å skape en viss forutsigbarhet i prosessen for begge parter, både når det gjelder arbeidsform, fremdrift og ressurser. Alle prosjektene følger mer eller mindre den samme strukturen, men ikke nødvendigvis det samme prosjektforløpet. Siden OFU-prosjektmodellen er bygget opp på en spesifikk måte mener vi at det er nærliggende å si at våre funn i denne evalueringen vil ha en overføringsverdi for fremtidige OFU-prosjekter, men ikke nødvendigvis andre innovasjonsprosjekter som ikke følger denne typen kontraktsform og struktur. I utvelgelsen av teori, spørsmål til respondentene og drøftingen har vi også støttet oss på funn fra tidligere forskning - og da spesielt VIP-studien som ble nevnt tidligere i oppgaven. I denne studien identifiserte forskerne en rekke kjennetegn som var avgjørende for å lykkes med nettopp OFU-prosjekter. Flere av våre informanter trakk også frem disse kjennetegnene som sentrale for deres respektive prosjekter.

Hvis man som forsker er interessert i generalisering, må vi imidlertid spørre, ikke om intervjuresultatene kan generaliseres globalt, men om den kunnskapen som produseres i en spesifikk intervjusituasjon, kan overføres til andre relevante situasjoner (Stake 2005).

Stake (2005) trekker frem tre former for generalisering ved bruk av kvalitativ metode. Disse har vært svært sentrale for oss i denne studien.

- *Naturalistisk generalisering* – er basert på personlige erfaringer. Den hviler på alt sittende kunnskaper om hvordan ting er, og gir en forventning heller enn formelle forutsigelser. Den kan også uttrykkes i ord, og dermed gå fra å være stilltiende kunnskap til å bli eksplisitt, konkret kunnskap.

Ved å ta i bruk intervju som datainnsamlingsform, var en del av målsetningen vår som forskere å trekke frem nettopp den stilltiende og unike erfaringen den enkelte respondenten hadde hatt. Ved at intervjuobjektene fikk satt ord på sine erfaringer og opplevelse, gikk kunnskapen fra å være stilltiende til noe konkret.

- *Statistisk generalisering* – er formell og eksplisitt. Den er basert på representative intervjupersoner som er tilfeldig valgt fra en befolkning. Statistisk generalisering er mulig selv for intervjuundersøkelser med et lite antall intervjupersoner, så lenge de er tilfeldig utvalgt og resultatene er kvantifiserbare.

Vår utvelgelse av prosjekter kvalifiserer ikke til statistisk generalisering, da vi ved utvelgelsen av prosjekter hadde forhåndsdefinerte kriterier som måtte oppfylles.

- *Analytisk generalisering* – involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes om rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon. Den er basert på en analyse av likhetene og forskjellene mellom de to situasjonene. Generaliseringens gyldighet avhenger av i hvilken grad trekkene som sammenlignes er relevante, noe som igjen er avhengig av en innholdsrik og utfyllende beskrivelse av kasus.

Flere av våre funn i denne oppgaven har sterke paralleller med etablert prosjektteori og hva denne litteraturen fremhever som betydningsfullt og relevant for å lykkes med prosjekt som arbeidsform. Selv om OFU-samarbeid følger en egen "mal", er det likevel organisert som et prosjekt. Dermed følges også mange av de prinsippene og strukturene som er gjeldene ved gjennomføring av prosjekter på generelt grunnlag.

Det stemmer at kvalitativ metode kan være vanskelig å generalisere, men å trekke frem en generaliserbar konklusjon er ikke hovedformålet med denne studien. Det viktigste for oss har vært å få frem hvilke erfaringer og opplevelser OFU-prosjektdeltakerne mener har hatt (hemmet eller fremmet) påvirkning på innovasjon i deres prosjekter. Ved å intervju både prosjektledere fra kunde- og leverandørsiden har vi fått frem flere ulike perspektiver og oppfatninger. Disse perspektivene har blitt sett i lys av hverandre, og har gitt oss utfyllende svar på vår problemstilling.

5.6 Analysemetode, organisering og datasortering

Ryen (2002) beskriver analyseprosessen som et resultat av langvarig, slitsomt og nøyaktig arbeid. Analyseprosessen er rotete, tidkrevende, ikke-lineær og kreativ med rom for mye tvil.

Proessen skal også bringe orden, struktur og mening inn i all innsamlet data. I arbeidet med denne oppgaven var vi innom alle de ovennevnte prosessene, opptil flere ganger.

I mange tilfeller kulminerer de praktiske problemene i forbindelse med et intervjuprosjekt når forskeren konfronteres med sine mange sider med intervjuuskrifter. Dette refererer Kvale (1997) til som 1000-sidersspørsmålet. Det er i denne prosessen at forskeren må finne en metode for å analysere de mange sidene med intervjutranskripsjoner som har blitt samlet inn. Når man som forsker skal vurdere opplegget for analysen av data, er det viktig at vi tar stilling til hvordan vi skal fremstille resultatene. Forskeren må ta stilling til om fremstillingen skal rette seg mot temaer som er sentrale i undersøkelsen, eller om fremstillingen skal omhandle personer (Thagaard 2003).

I vår studie har vi vært opptatt av å fremheve informantenes erfaringer og opplevelser omkring teorien og tematikken vi hadde valgt som utgangspunkt for denne oppgaven, og deretter drøfte/analysere disse sett i lys av hverandre. Thagaard (2003) skriver at når temaer er i fokus, sammenligner forskeren informasjon fra alle informantene om hvert tema. Dette var neste steg i prosessen med sorteringen og organiseringen av vårt datamateriale.

Til analysen av vårt datamateriale er det delspørsmålene og det uvalgte teoretiske rammeverket som danner grunnlaget. Dette var også utgangspunktet for utformingen av intervjuguiden, og dermed også det innhentede datamaterialet. Etter gjennomgang av flere ulike analysemetoder konkluderte vi med at vi ville ta i bruk Ryens (2002) innholdsanalyse. Dette er en analyseform som gjennomføres i tre faser.

Fase I:

I den første fasen av analysen er det viktig å identifisere de analytiske enhetene i materialet. Dette kan være en setning, flere setninger, eller et avsnitt. Enhetene skal kunne gi mening uten at den trenger støtte av supplerende informasjon. (Ryen 2002). I denne oppgaven er våre enheter sitatene fra de ulike informantene. Det er også disse sitatene samt den utvalgte teorien som danner grunnlaget for drøftingen som kommer senere i oppgaven.

Fase II:

Denne delen av analyseprosessen kjennetegnes ved at man sorterer de ulike enhetene i forskjellige kategorier. Vi valgte å bruke delspørsmålene som utgangspunkt for våre kategorier. Deretter plasserte vi de ulike enhetene i de kategoriene vi mente de tilhørte, eller passet inn under. På denne måten fikk vi også redusert antall enheter. Dette ble gjort ved at vi lagde et tekstdokument hvor vi sorterte og plasserte sitatene/enhetene under de ulike kategoriene (delspørsmålene).

For å gjøre samtlige enheter gjenkjennbare anbefaler (Ryen 2002) at man gir navn og tittel til hver enhet. Vi gav derfor alle de ulike sitatene navn og tittel, før vi plasserte de i en av kategoriene. For å gjøre analysearbeidet mer oversiktlig valgte vi også å skille mellom sitater fra kunden og sitater fra leverandøren.

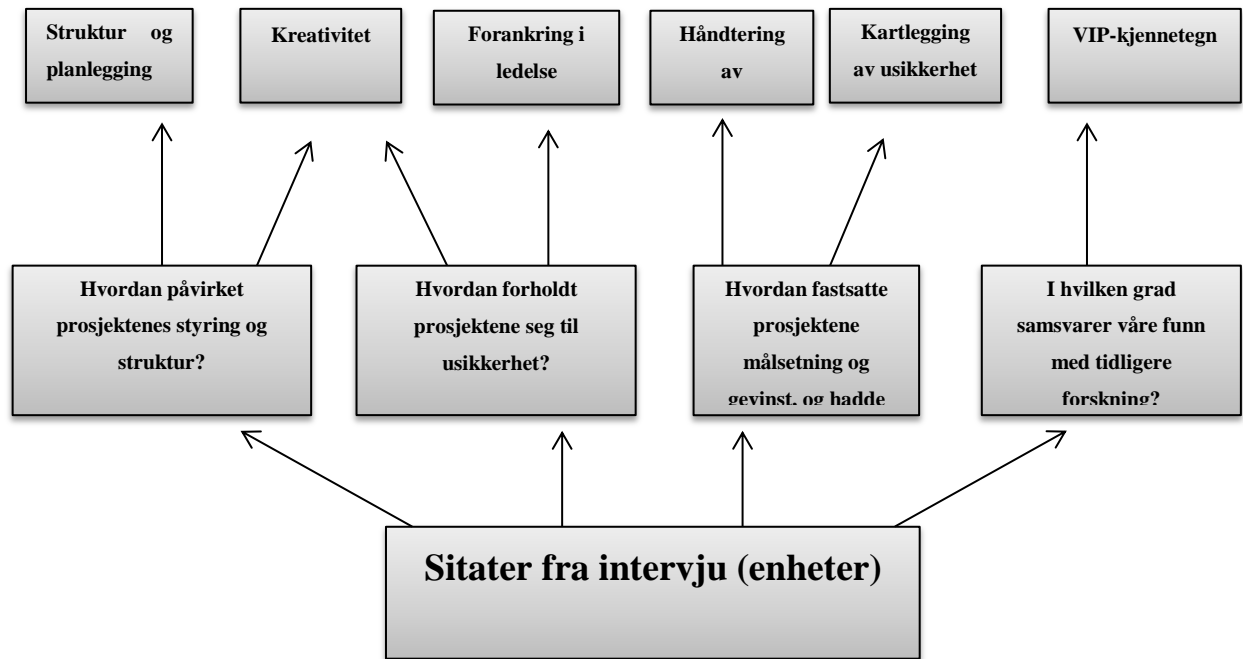
Da vi har valgt en induktiv tilnærming til denne oppgaven, har drøftingen og analysen vår vært et vekselspill mellom forhåndsutvalgt teori og informasjon innhentet fra våre respondenter. I prosessen med bearbeidelsen av vårt datamateriale har vi også blitt oppmerksomme på tematikk som på forhånd ikke var definert som en del av oppgaven, noe som førte til vi måtte utvide våre teoretiske perspektiver. Et eksempel på dette var temaet motivasjon.

Fase III:

Siste del av prosessen var "finsortering" av alle sitatene under hver enkelt kategori. Under det enkelte delspørsmål skulle vi nå sortere sitatene i underkategorier med utgangspunkt i den teoretiske fordypningen. Dette har også dannet grunnlaget for oppsettet analyse- og drøftingsdelen av denne oppgaven. I fase II hadde vi allerede merket og plassert sitatene i navn og kategori. Hvert delspørsmål fikk nå 2-4 underpunkter. Et eksempel på dette kan være et sitat som var plassert i delspørsmålet om prosjektenes styring og struktur. Videre kunne vi se at sitatet også kunne plasseres i underkategorien kreativitet. Dette var en metode som var svært effektiv for oss, og bidro til at vi fikk et komplett og oversiktlig bilde av hva hver enkelt informant hadde svart under de ulike temaene/kategoriene. Vi kan likevel ikke utelukke at det er informasjon som har blitt oversett i materialet, men ved hjelp av den skisserte metoden har vi, så godt det lar seg gjøre, forsøkt å trekke ut all informasjonen vi vurderte som relevant for besvarelsen av vår problemstilling.

For å illustrere hvordan vi har sortert, organisert og kategorisert data, har vi valgt gjengi en tilpasset versjon av Ryen (2002) sin figur for kategorisering av data.

Figur V – modell for sortering av data



Figuren illustrerer hvordan vår rådata (enheter/sitater) ble inndelt i overordnede delspørsmål, for deretter å bli plassert i underkategorier, som dannet punktene for selve analysen og drøftingen i neste kapittel.

6 Drøfting og tolkning av funn

I denne oppgaven har vi undersøkt hvilke organisatoriske kjennetegn som hadde betydning for innovasjon i OFU-prosjekter. Vi har intervjuet seks deltakere fra tre ulike OFU-prosjekter, og tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

"Hvilke generelle organisatoriske kjennetegn fremmer eller hemmer innovasjon i OFU-prosjekter?"

Ved å bruke en kombinasjon av kvalitativt dybdeintervju og Ryens (2002) modell for innholdsanalyse for innhenting, sortering, organisering og analyse av data har vi klart å trekke frem hvilke organisatoriske kjennetegn som virker å ha fremmet eller hemmet innovasjon i vårt datamateriale. For å besvare problemstilling har vi valgt å drøfte våre funn ved hjelp delspørsmålene som ble stilt innledningsvis i oppgaven. Denne studien retter seg først og fremst mot offentlige virksomheters ledelse og rolle inn i innovasjonsprosjekter. Tyngden av drøftingen har derfor dreid seg om den offentlige parts rolle, og deres opplevelser av hva som fremmer eller heller innovasjon i OFU-prosjektene.

Med utgangspunkt i oppgavens teoretiske rammeverk og vårt datamateriale har vi identifisert hvilke organisatoriske kjennetegn fremmet eller hemmet innovasjonen. De organisatoriske kjennetegnene som viste seg å ha liten betydning vil også bli presentert og drøftet.

For å tydeligere de ulike informantenes rolle i prosjektene har vi valgt å referere til den offentlige virksomheten i prosjektene som Kunde "prosjektnavn", og utførerbedriften har vi referert til som Leverandør "prosjektnavn".

6.1 Hvordan påvirket prosjektenes styring og struktur innovasjonsprosessen?

I teoridelen av oppgaven så vi nærmere på hvilke sentrale faktorer som kan ha betydning for å lykkes med innovasjonsprosesser. Det handlet om å forstå hvilke faktorer som påvirker og har særlig betydning for innovasjon. Påvirkningen av faktorer fra organiseringen, markedet, finansieringen, teknologien og regelverket (Hernes & Koefoed, 2007). Med våre respondenters tilbakemeldinger ser vi hvordan alle faktorene på hver sin måte kan påvirke innovasjonsprosessen. Den faktoren som har vært mest relevant for vår studie er kjennetegn knyttet selve organiseringen av innovasjonsprosessen, som vi vil drøfte nærmere i dette kapitlet. Vi kan likevel si at tilbakemeldingene fra informantene har fått fram den komplekse sammenhengen mellom de ulike faktorene, og hvordan en innovasjonsprosess kan sammenlignes med en reise inn i ukjent terreng (Van de Ven, 1999).

"En ting som er 100 % sikkert er at planen aldri blir som du opprinnelig hadde satt opp, da gjør du ikke innovasjon." Leverandør, MazeMap

Alle tre prosjektene baserte seg på inkrementelle innovasjoner, med mindre justeringer og fornyelser (Hernes & Koefoed, 2007). I motsetning til de store radikale innovasjonene, så slår ikke disse utover markedet med en kraft som påvirker alle aktører. Enkelte av svarene vi fikk av våre respondenter kan tyde på at de forutsigbare små justeringene kunne oppleves som trege, langvarige prosesser.

Man kan undre seg om dette svaret fortonet seg annerledes dersom innovasjonen som lå i den andre enden var større og dermed hadde en klarere gevinst. Men dette er riktignok uvisst og kun en observasjon. Et annet interessant forhold er om den ulike fagbakgrunnen for prosjektdeltakerne også spiller en rolle på opplevelsen av prosessen. Litteraturen sier at en typisk risiko med tverrfaglige team, kan innebære ineffektiv samhandling og ulike syn på oppgaveløsning. Dette vil også bli drøftet nærmere senere i kapitlet.

6.1.1 Møter og struktur

Innovasjonsprosjektene vi har tatt utgangspunkt i denne oppgaven ble gjennomført etter Innovasjons Norges ordning for OFU-prosjekter. Dette betyr at alle prosjektene har hatt en lik struktur for gjennomføringen. Det er samtidig slik at prosjektprosessen ikke detaljstyres av OFU-kontrakten, og at det dermed blir opp til prosjektene å finne den mest hensiktsmessige måten å løse oppgavene på. Tilbakemeldingene respondentene har gitt tyder på at møte- og treffpunkter mellom kunde og leverandørbedrift var lite formaliserte. Møtepunktene og hyppigheten tilpasset seg heller etter hvor man var i prosjektprosessen. Dette henger sammen hva Jessen (2005) hevder er viktig og særegent for prosjekter, det er behov for en organiseringsstruktur som er fleksibel og smidig nok til å håndtere oppgaven. Alle respondentene fortalte også at det var lav terskel for å ta kontakt med hverandre. Kontakten kunne foregå utenfor de fysiske møtetidspunktene via mail og telefon. Det var likevel et svar som tydet på at denne fleksibiliteten kunne oppfattes som usikker og uforutsigbar. På spørsmål om hva hun ville endret ved en ny gjennomføring av prosjektet svarte leverandør i NeuroRaiser-prosjektet:

” (...) Hvis vi skulle se på prosjektet i etterpåklodskapens lys, så kunne vi kanskje ha mer kontinuerlige møter. Det har vært litt uformelt. Det er ikke sikkert at det har hatt betydning for resultatet. Men kanskje Innovasjon Norge kunne veiledet litt mer om hvordan man bør samarbeide. Det kunne vært greit å vite noe mer møtestruktur, hvordan man følger opp hverandre og så videre” Leverandør, NeuroRaiser

Kunden i det samme prosjektet uttrykte også at det hadde vært ønskelig med flere faste møter. En interessant tanke er om det muligens ligger en forutsigbarhet i de faste arbeidsrutinene og strukturen som man ønsker å ha med seg inn i uforutsigbare oppgaver slik som et innovasjonsprosjekt. Dette forblir imidlertid først og fremst en spekulasjon. Vi kan likevel si at den uformaliserte møte- og kontaktstrukturen som tilpasses etter behov ble godt tatt imot av alle våre informanter. Ad hoc-løsningen for kontakt og møter har etter respondentens syn bidratt til å fremme innovasjon i OFU-prosjektet. I forkant av oppgaven antok vi at stor fysisk avstand mellom prosjektteamene ville hemmet samarbeidet i en eller annen form. Med den empirien vi har kan vi ikke hevde at dette forholdet hadde vesentlig betydning for samarbeidet eller innovasjonen i prosjektene. Mye tyder på at den uformaliserte kontaktstrukturen har motvirket en eventuell negativ effekt som stor avstand kan ha medført.

6.1.2 Betydning av forankring i ledelse

Et moment ved innovasjonsprosjekter som vi på forhånd forventet at ville være utslagsgivende, er forankring hos ledelse, og betydningen av gode beslutningsprosesser i et prosjekt. Forankring hos ledelse og beslutninger er nært knyttet til hverandre ettersom det i mange tilfeller er ledelsen som legger føringer på hvordan beslutninger av vesentlig betydning skal tas. I OFU-prosjektene vi har analysert, har vi sett en variasjon i disse forholdene i svarene respondentene har gitt. I OFU-prosjektene er det den offentlige virksomheten som er kunde. Kunde i slike prosjekter er til syvende og sist parten hvor forankring og beslutningsmyndighet vil ha mest betydning. Dette som følge av at leverandørens hovedoppgaver er på å utvikle et produkt på vegne av kunden. Vi har derfor vært mest opptatt av å se på beslutningsmyndigheten og forankringen hos den offentlige

virksomheten. Senere vil vi også drøfte hvordan denne ulikheten kan ha påvirket partenes motivasjon.

Av de tre prosjektene vi studert kunne vi se at to hadde en god forankring av prosjektet opp mot ledelsen. NeuroRaiser-prosjektet var tilknyttet organisasjonens innovasjonsavdeling og hadde Sunnaas sykehus sin leder for innovasjon med i prosjektgruppen. Om forankringen svarte kunden:

”Det hadde veldig god forankring. Dette var jo første OFU-prosjektet vårt, så det var et viktig prosjekt for Sunnaas å få. Dette var forankret helt opp til direktør.” Kunde, NeuroRaiser

Respondenten var tydelig på at prosjektet var godt forankret hos ledelsen, og i tillegg ble det viet ekstra oppmerksomhet som følge av at det var sykehusets første OFU-prosjekt. I Fair Play-prosjektet så vi også en god forankring i kundeorganisasjonen. Ved oppstarten av prosjektet ble innovasjonssjefen hos Helse-Sørøst involvert, og senere ble prosjektet i tillegg godkjent som en ledergruppesak for å forankre det i toppledelsen. Involveringen av innovasjonssjefen ga også kunden en fordel med tanke på at han tidligere hadde vært involvert i OFU-prosjekter og kunne bidra inn med sin erfaring. Prosjektleder for leverandørsiden i Fair Play beskriver godt viktigheten av forankring med sitt svar på hvilke deler av samarbeidsprosessen han så på som spesielt viktige:

”For det første forankringen vil jeg si. Og på et nivå som betyr noe, og først da får du commitment i organisasjonen. Det er nesten den viktigste forutsetningen. (...) den forankringen i ledelsen var jo forutsetningen for at et sånt prosjekt kunne kjøre og få den prioriteringen i organisasjonen som var nødvendig (...)” Leverandør, Fair Play

Forankringen i ledelsen er viktig for flere forhold ved innovasjonsprosjekter. En av de er hvordan beslutninger tas i prosjektprosessen. Litteraturen mener at det er en fordel at beslutninger mest mulig desentraliseres fra hovedorganisasjonen og inn i prosjektet ved at deltakere der har adgang til å fatte viktige avgjørelser. Denne autonomien og fleksibiliteten i prosjektgruppen er en del hva Söderlund og Tell (2009) kaller en virksomhet organisert etter en P-form. I Fair Play-prosjektet svarte kunden at de ofte tok denne typen beslutninger på vegne av prosjektet i arbeidsmøter. Men i MazeMap-prosjektet kunne vi se tegn på at forankringen i ledelsen og beslutningsadgangen var svekket. På spørsmål om prosjektet var forankret i ledelsen svarte respondentene bekreftende, men flere senere svar tydet på at ledelsens engasjement i prosjektet forløp seg på en måte som stort sett dreide seg om økonomiske hensyn. Ved prosjektets oppstart var ledelsen mest opptatt av mulig innsparinger for sykehusene dersom man gikk videre med OFU-prosjektet. Dette gikk tydelig utover beslutningsprosessene i prosjektgruppen.

”Den (red: beslutnings)myndigheten vi hadde var at vi skrev saksfremlegg til sameiet mellom St. Olav-direktøren og dekanen fra NTNU. Det var dem som sa ja eller nei, eller dette var bra, men kan dere sjekke litt mer rundt. Og sendte oss tilbake til prosjektrømmet med nye spørsmål. Det var jo heller ikke sånn at vi først fikk forankret det og fikk et budsjett. De var mer sånn at de var litt søkende, og visste ikke helt hva vårt budsjett var. Så derfor var det vanskelig å ta operative beslutninger underveis. Vi måtte bare gjøre det beste vi kunne, og så i dialogen med de som skulle betale for det håpe at de ikke syntes det ble for dyrt. (...) Vi visste ikke hva rammen var, vi visste bare at vi måtte gjøre det billigst mulig.” Kunde, MazeMap

Deltakerne som satt i prosjektgruppen hadde liten myndighet til å ta avgjørelser som kunne påvirke kostnader og utgifter. Denne beslutningsordningen samsvarer dårlig med teori om hvordan man bør tilrettelegge for innovasjon med integrerte beslutninger drevet fram av medlemmene i prosjektteamet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Våre funn viser også tydelig at dårlig forankring hos ledelse hemmet innovasjon i OFU-prosjektet.

Prosjektgruppens fleksibilitet ble svekket som følge av denne usikkerheten til spørsmål om

kostnader. Dette resulterte også i at enkelte prosesser har tatt lenger tid enn nødvendig i prosjektet.

6.1.3 Viktigheten av forankring ved implementering av innovasjon

I følge litteraturen har forankringen i ledelse betydning som går utover prosesserer underveis i prosjektforløpet. En av de sentrale utfordringene Van de Ven beskriver (1986) er utfordringen med å implementere og institusjonalisere nye løsninger i virksomheten. Han hevder at det krever en innsats fra hele kollektivet for å ta i bruk innovasjonen. I de tre prosjektene vi analysert har alle oppgitt å ha tatt i bruk løsningen som ble skapt i OFU-prosjektet. Vi kan derfor påstå at forankringen i ledelsen har hatt stor betydning for implementering den nye løsningen. Alle prosjektene er nokså nylig avsluttet og det trengs trolig mer tid før man kan se tegn på virksomhetens grad av kollektiv innsats mot implementering. Svaret kunden i Fair Play-prosjektet ga, om hva de ønsket å gjøre annerledes er beskrivende for denne implementeringsprosessen:

”Jeg hadde nok brukt mer tid på å forankringen og motivasjon og den biten der. Forankring i egen organisasjon altså. Jeg hadde brukt mer tid på dette. Jeg visste at vi trengte dette systemet, men det er ikke alle rundt meg som vet hva som foregår i mitt hode, så vi burde i større grad sikret oss at alle syntes at dette var en god ide. Enda så er dette liksom en godt bevart hemmelighet i vår organisasjon at dette finnes. Vi er bare to-tre av oss som bruker det, og vi kunne vært ti av oss som bruker det.” Kunde, Fair Play

Svaret viser godt hvordan bruken av innovasjonen kunne sett annerledes ut med en enda sterkere forankring og større kollektiv innsats. Vi må imidlertid også overveie at selve innovasjonsresultatet også har en vesentlig betydning for implementeringen. Jo bedre innovasjonen er, jo mer attraktiv vil den være å ta i bruk for andre i virksomheten.

Med empirien sett i lys av hva teorien sier om forankring og beslutninger kan vi ikke slå fast at disse forholdene har hatt en direkte innvirkning for sluttresultatet av

innovasjonsprosjektet. Våre funn viser imidlertid at forankringen har hatt en åpenbar innvirkning på prosjektets innovasjonsprosess. Vi kan heve at god ledelsesforankring gjør det enklere å ta beslutninger så nært som mulig i prosjektet. På sikt antar vi at ledelsesforankring også påvirker implementeringen av innovasjonen.

6.1.4 Betydningen av god ledelse i innovasjonsprosjekter

Ovenfor drøftet vi hvilken betydning forankring har hatt for implementeringen inn i virksomheten. Det samsvarer godt med Van de Ven sitt syn på utfordringer ved ledelse av innovasjonsprosesser (Van de Ven, 1986). Et annet vesentlig aspekt i ledelsen ligger i de strukturelle problemene ved styringen av forholdet mellom delene i en helhet. I prosjektene vi har sett på har kundene vært store organisasjoner med flere avdelinger som sammen former en helhet. Et godt eksempel på hvordan denne utfordringen ikke alltid lar seg løse så lett så vi i Fair Play-prosjektet.

”Det eneste som hindret litt var det at Sykehuspartner som er innkjøpsdelen hadde gående et parallelt prosjekt, og det betydde at IT-ressursene fra Sykehuspartner hadde vi ikke noe tilgang til. De var bundet opp. De kunne rett og slett ikke prioritere det.” Leverandør, Fair Play

Kunden i Fair Play-prosjektet er tilknyttet en organisasjon av en størrelse som kan gjennomføre flere prosjekter parallelt. I denne sammenhengen førte det til at leverandørsiden og deres teknikere ikke fikk tilgang til Sykehuspartner på bekostning av et annet prosjekt. Senere i intervjuene ga begge partene tilbakemelding om at de ikke trodde dette hadde stor betydning for det endelige resultatet. Vi kan likevel se at den helhetlige styringen av innovasjonsprosessen hos denne kunden ikke var fullkommen, noe som også kom til syne i denne uttalelsen:

”Kanskje dette her med å selge det (red: prosjektet inn i egen virksomhet) inn i større grad kunne vært lurt. Og da mener jeg ikke bare for de som skulle være med i prosjektet, men

også til de rundt. Hele Sykehuspartner innkjøp visste ikke hva vi drev med. De vet nok fortsatt ikke hva vi drev med. Vi var definitivt ikke gode nok på dette....” Kunde, Fair Play

Dersom kundesiden hadde vært mer bevisst på å involvere og engasjere virksomheten som en helhet, kunne det muligens vært enklere å få tilgang til viktige ressurser for prosjektet. Det virker som eierskapet til det spesifikke innovasjonsprosjektet begrenset seg til de "få" involverte hos kunden. Betydninger av bl.a. manglende ressurstilgang i denne typen prosjekter blir også løftet frem senere i drøftingen.

6.1.5 Flere ulike ledere og prosjektleders forhold til eier og basisorganisasjon

OFU-prosjekter er todelte med en kundeside og en leverandørside. I motsetning til i enkelte typer prosjekter, har det i prosjektene vi har brukt vært flere ledere involvert for å løse arbeidsoppgavene. En leder fra begge partene i prosjektet, en overordnet leder hos kundeorganisasjonen samtidig som det i enkelte av prosjektene også vært andre ledere involvert via en overordnet styringsgruppe. Denne komplekse sammensettingen av eksterne og interne ledere gjør ledelsessituasjonen annerledes enn i ordinære arbeidssammenhenger (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Vi kan se at flere ulike ledere har bidratt til å skape usikkerhet i sammensetningen bak kundesameiet i MazeMap-prosjektet. Ulikt fra de to andre prosjektene hadde man i dette prosjektet to offentlige virksomheter⁸ som hadde slått seg sammen om OFU-prosjektet. Som vi har trukket frem tidligere var forankringen i dette prosjektet svekket, noe som igjen påvirket flyten i beslutningsadgangen.

"(...) Det her var jo en litt skjør konstruksjon det her sameiet. Det var i utgangspunktet sånn at kommunikasjonsdirektøren skulle snakke med sin direktør og fikk svarene av han. Men så dukker det opp spørsmål underveis.

⁸ St. Olav hospital og Det medisinske fakultet NTNU (DMF)

Også har det litt med hva direktør og dekan har lyst til å sette navnet sitt på med signatur, da vil du jo være sikre på at det er kvalitetssikret. Før dem vil signere. Jeg har inntrykk av at dekanen var litt mer gira enn direktøren. (...)

For NTNU så var dette innovativt og noe som de kunne prøve ut. Mens for sykehuset kunne de si: "Hvis dere skal bruke så mye penger på det, hva er det da jeg ikke trenger å bruke penger på. Kan jeg slutte å trykke opp sånne papir kartbøker? Kan jeg si opp noen som driver å veileder folk rundt? Sånn er jo virkeligheten. Hvis man går inn noe sånt så må man være sikker på at man har en gevinst i det". Kunde, MazeMap

Sitatet over illustrerer godt hvilke forvirringer en innviklet sammensetning av ledere og deltakere kan føre til. Det beskriver også til dels prosjektleders krav til å måtte forholde seg til basisorganisasjons krav og syn på prosjektet. En prosjektleder blir enkelte tilfeller tvunget til å veksle mellom å lytte til kravene fra andre involverte. Samtidig må prosjektleder forsvare prosjektet mot konkurrerende prioriteringer som hemmer framdriften (Skyttermoen & Vaagaasar 2015).

Med tilbakemeldingene vi har fått av våre respondenter kan vi ikke se at innovasjonsprosessen direkte har blitt hemmet av en organisering bestående av flere ledere. Vi kan heller ikke hevde at prosjektleders krav til å forholde seg til eier og basisorganisasjonen har påvirket innovasjonsprosessen i stor grad. Det er imidlertid logisk å anta disse forholdene ikke har fremmet innovasjonsarbeidet, siden de til dels har gjort arbeidet mer komplisert for prosjektleder.

6.1.6 Betydning av individuell kreativitet i innovasjonsprosessen

I teoridelen av oppgaven har vi trukket frem betydningen av kreativitet i innovasjonsprosjekter, samt hvilke forhold som bør ligge til rette for å stimulere til kreativitet på individnivå i prosjektteam. På spørsmål om det var lagt til rette for at prosjektdeltakerne kunne komme nye ideer, forslag eller innspill, kunne alle våre informanter fortelle at dette i høyeste grad var mulig. En informant hadde dette å si om viktigheten av lav terskel for å gi tilbakemeldinger:

"Nei, den skal være lav. Hvis ikke så blir denne typen innovasjonsarbeid vanskelig."

Leverandør, MazeMap

Alle kundene opplevde at leverandørene var lydhøre for tilbakemeldingene de hadde gitt. Samtidig erfarte også leverandørene at kundene hadde god forståelse for de prioriteringene og vurderingene som ble gjort når det kom til hva som faktisk var mulig og gjennomførbart.

OFU-prosjekter er i stor grad basert på nyteknisk og kreativitet. Som Jessen (2005) fremhever er kreativitet basert på spontanitet, men det krever likevel god tilrettelegging. En god prosjektorganisering må ligge til grunn for at prosjektteamet skal kunne arbeide kreativt og konstruktivt. Forhold som prosjektteamets fagsammensetning, avklaring av målsetninger og forventninger må også være til stede. Alle våre respondenter trakk frem workshops, hyppig kontakt og lav terskel for å ta opp nye ideer som forhold som stimulerte til utfoldelse av individenes kreativitet i prosjektet. Skyttermoen og Vaagaasar (2015) skriver at kreativt arbeid innebærer å jobbe i team, med forsøk på å få frem noe nytt som kan tas i bruk. Kreativitetsdelen for prosjektteam med som driver med innovasjon er derfor ikke begrenset til første fasen i prosjektet, hvor ideen skal klargjøres for å gi retning. Dette ble også trukket frem som en viktig del av arbeidsprosessen av leverandøren i Fair Play-prosjektet:

"Istedenfor for at vi hadde en svær kravspesifikasjon veien ble til underveis. Så kunne vi ta opp nye ideer underveis hele tiden. Det stimulerer til innovasjon, og det var rom for at alle i prosjektgruppa kunne melde fra. Mellom to referansegruppemøter så kunne vi raskt se etter andre løsninger og måter å gjøre ting på, som vi deretter testet internt i prosjektgruppen."

Leverandør, Fair Play

Sitatet over gir et godt inntrykk av hvordan våre informanter opplevde mulighetene for å komme med ideer og innspill i innovasjonsprosessen. Våre funn er tydelige på respondentene opplevde at dette hadde en positiv effekt på innovasjonsprosessen i OFU-prosjektene.

Vi har beskrevet kreativitet som en egenskap som kan trenes opp, på individuelt nivå og gjennom teamarbeid. Litteraturen hevder at et godt samspill mellom prosjektdeltakerne, situasjon og oppgaver er viktig dersom man har som mål å stimulere til kreativitet i team. Det er også en del avgjørende faktorer som må være tilstede for at enkeltindivers kreativitet skal blomstre. Amabile (2005) trekker frem individets kreative ferdigheter på det spesifikke området oppgaven er rettet mot, kompetanse på området og motivasjon som forhold som må være tilstede dersom man ønsker å dyrke enkeltindividets kreativitet i prosjektorganisert arbeid.

Ut i fra vårt datamateriale er det klart at forholdene som Amabile (2005) trekker frem har vært tilstede i alle OFU-prosjektene. Respondentene var klare på at prosjektgruppene var satt sammen av svært kompetente og faglige dyktige personer. Det virker også som at det var en tydelig forståelse for at kunden var ekspert på innovasjonsbehovet innenfor det gitte fagområdet, mens leverandøren var fageksperten på forhold som angikk produktutvikling og prosjekt som arbeidsform. Våre informanter kunne også fortelle at prosjektgruppen var preget av høy motivasjon og et sterkt ønske om å få til et vellykket prosjekt. I to av prosjektene ble prosjektrelaterte oppgaver utført i tillegg til kundenes daglige rutineoppgaver. Hadde ikke representantene fra kunden vært motivert for de prosjektrelaterte oppgavene kan man anta at de ikke hadde vært interessert i å melde i fra om alle områder og behov de ble bevisst underveis i prosessen, i frykt for at det ville medført mer arbeid for deres vedkommende.

For å lykkes med innovasjon i prosjekter må kreativitet utvikles og utfordres i felleskap med andre i teamet og organisasjonen (Skyttermoen & Vaagaasar 2015). Kombinasjonen av forhold som godt samarbeid, sterk faglig kompetanse, motivasjon, lav terskel for å gi tilbakemeldinger og god forståelse for prioriteringer ser ut til å ha bidratt til et miljø som i stor grad har tilrettelagt for individuell kreativitet i OFU-prosjektene. Våre funn er også klare på at alle deltakernes opplevde at muligheten for individuell kreativitet fremmet innovasjon i OFU-prosjektene.

6.2 Hvordan forholdt prosjektene seg til usikkerhet i innovasjonsprosessen?

I dette kapitlet vil vi drøfte hvordan håndtering og identifisering av usikkerhet i prosjektene har påvirket innovasjonen i prosjektet. Prosjektstyring- og ledelse, samarbeid og motivasjon ser ut til å ha påvirket innovasjonen i prosjektene på ulike måter. Alle informantene hadde både positive og negative opplevelser fra hvordan usikkerhet hadde preget prosjektet.

6.2.1 Håndtering av usikkerhet i OFU-prosjektene

En sentral del av prosjektarbeid handler om identifisering og håndtering av potensiell usikkerhet og risiko. Når man driver med innovasjon er det mange ting som kan gå galt – både uforutsette og forutsigbare. Som Karlsen (2013) skriver kan det være flere interne årsaker eller kilder til at usikkerhet skapes i prosjekter. Det kan for eksempel skyldes forhold ved det tekniske konseptet, design av løsning, prosjektets planer, arbeidsmetoder, tilgjengelig kompetanse og organisering. En viktig årsak til dette er fraværet av erfaring og repetisjon – siden prosjektarbeid som oftest er engangsarbeid. I OFU-prosjektene vi har analysert så vi at dette fraværet hadde betydning. I vårt utvalg kunne samtlige av leverandørene fortelle at de hadde mye relevant erfaring fra prosjektarbeid og innovasjonsutvikling, men ingen av informantene fra kundesiden som hadde vært med noe tilsvarende tidligere. Dette var også noe som gjenspeilet seg i intervjuene. Våre respondenter fra kundesiden fokuserte, i større grad enn leverandørene, på organisatoriske usikkerheter i innovasjonsprosessen. På den andre fokuserte leverandørene mer på usikkerhet knyttet til tekniske detaljer i produktutviklingen.

For å illustrere dette har vi valgt å gjengi følgende svar fra Kunden i MazeMap-prosjektet:

"Vi hadde egentlig ikke avhengigheter. Det eneste vi var bekymret for var at det kunne bli så dyrt at sjefene ville si at vi ikke hadde råd." Kunde, MazeMap

Til motsetning kunne leverandøren i MazeMap-prosjektet fortelle at den største usikkerheten for dem gjaldt det IT-tekniske, og at man i større IT-prosjekter ofte måtte forholde seg til tredje- og fjerdepartsleverandører for å få løst problemer. Selv om leverandøren var klar på

at denne typen usikkerheter alltid ble håndtert, var utfordringen at det ofte tok mye lengre tid enn opprinnelig antatt. Noe som i verste fall kunne medføre forsinkelser og økte kostnader.

I alle OFU-prosjektene kunne informantene bekrefte at det ved oppstartstidspunktet hadde blitt identifisert potensielle usikkerhetsmomenter. Usikkerhetsmomentene var av ulik karakter og alvorlighetsgrad. I NeuroRaiser-prosjektet ble størrelsen på produktet identifisert som en utfordring allerede før oppstarten. Likevel opplevde prosjektlederen fra leverdørsiden at dette hadde hatt en positiv effekt på innovasjonen i prosjektet.

På spørsmål om det ble identifisert noen usikkerhetsmomenter i prosjektet svarte hun følgende:

"Det eneste er det med størrelsen på produktet. Men det visste vi fra starten at kunne bli en utfordring. Men det var også en viktig informasjon som var med på å bekrefte behovet i markedet for ulike størrelser. Det gav oss svært nyttig informasjon." Leverandør, NeuroRaiser

I alle prosjekter er det en viss grad av usikkerhet. Målsettinger, valg av tekniske løsninger, planer og budsjetter er basert på antagelser og forutsetninger knyttet til fremtiden, fordi man mangler informasjon. For den enkelte medarbeider kan derfor prosjektarbeidet noen ganger fortone seg som vanskelig og problematisk, samtidig som eiere og ledere stiller strenge krav til fremdrift og resultater.

I to av prosjektene kunne informantene fortelle at de opplevde at prosjektet var veldig godt forankret i ledelsen og at de hadde støtte i virksomheten til å utføre arbeidet på en god måte. Karlsen (2013) beskriver prosjekt som en pulserende arbeidsform, hvor ting utvikler seg raskt og kjappe beslutninger må tas. Det er en arbeidsform som er takt med tiden. I Fair Play-prosjektet opplevde vår informant fra kundesiden at arbeidsformen i IT-prosjekter var frustrerende og til tider demotiverende. Hun var også klar på at de som kunde muligens

burde hatt noe opplæring i forkant av prosjektets oppstart, slik at de kunne stilt bedre rustet til å takle de vanskelige periodene i prosjektet.

"Jeg tenker faktisk mest på motiveringsprosessen. Det at vi liksom burde ha vært mye mer på. Og tenkte at fy fader dette er noe vi virkelig trenger og dette her blir kjempebra. Får vi dette til blir vi best i verden. Jeg tror at jeg var mye mer motivert enn for eksempel min kollega. Jeg tok det som en selvfølge at hun skulle være like motivert som meg, men hun kom vær eneste gang, men det var liksom tyngre og tyngre. Fordi hun synes det butta veldig i mot.

Jeg er tenker at jeg som prosjektleder fra kundesiden kunne vært mye bedre på å motivere deltakerne, men jeg er ikke så sikker på om vi kunne gjort så mye annerledes enn det vi gjorde. Jeg opplevde at vi fikk til mye. Vi hadde en god tone og hadde et godt miljø i prosjektgruppen. Kanskje dette her med å selge det inn i større grad kunne vært lurt. Og da mener jeg ikke bare for de som skulle være med i prosjektet, men også til de rundt." Kunde, Fair Play

Rutinearbeid hvor alt som gjøres er forutsigbart, oppfattes av de fleste som kjedelige. Tilsvarende vil en situasjon preget av så stor usikkerhet at man ikke mestrer arbeidet og opplever handlingslammelse og beslutningsvegring, oppfattes som lite motiverende.

Håndtering av usikkerhet i prosjektet er derfor essensielt, men det betyr ikke nødvendigvis at usikkerheten skal reduseres til null (Karlsen, 2013). Manglende erfaring og evne til å identifisere usikkerhet i prosjektet virker til å ha hemmet innovasjonen i OFU-prosjektet. Ved at prosjektdeltakernes motivasjon ble dårligere, er det også naturlig å anta dette gikk utover produktutviklingen og det endelige sluttproduktet. Dersom kunden begir seg ut på et nytt innovasjonsprosjekt av tilsvarende art, vil de med erfaringen de har gjort seg være bedre rustet til å takle denne typen utfordringer. Siden dette var deres første prosjekt fremstod også de fleste problemene som uforutsigbare usikkerheter.

6.2.2 Usikkerhet påvirker ambisjonsnivå

I NeuroRaiser-prosjektet fikk prosjektgruppen bekreftet sin usikkerhet rundt prototypens størrelse, noe som til slutt førte til at det ble utviklet et bedre og mer brukervennlig produkt. I de to andre prosjektene kunne våre informanter fortelle at utforutsette utfordringer førte til reduksjon i ambisjonsnivået. I begge disse prosjektene ble funksjonalitet som opprinnelig var tiltenkt systemet nedskalert. Slik at det skulle være mulig å følge det fastsatte budsjettet og tidsplanen. Til tross for dette ble ferdigstillingen av alle prosjektene forsinket.

Usikkerhetsstyring er både enkelt og komplisert på en og samme gang. Effektiv styring krever fokus på flere fagområder. Prosjektene og organisasjoner må være åpne for at verden i forandring. Skal vi få effekt av usikkerhetsstyringen, vil det derfor være nødvendig med avlæring og opplæring av aktørene som er satt til å lede prosjektet (Rolstadås et al., 2014). Som vi har nevnt tidligere møtte de forskjellige prosjektene på ulike former for usikkerhet.

Skyttermoen og Vaagaasar (2015) mener at det opplagt er nyttig å ha god kjennskap til ulike typer usikkerhet, slik at man kan vurdere disse systematisk. Usikkerhet kan knytte seg til alle forhold som inngår i prosjektet eller organiseringen.

Ut i fra våre funn virker det som at identifisering og håndtering av usikkerhet i OFU-prosjektene ikke var øverste prioritet i prosjektene. Ved at man i to av tre prosjekter ble nødt til å "ofre" tiltenkt funksjonalitet på grunn av uforutsette tekniske forhold har det åpenbart bidratt til å hemme innovasjonen i prosjektet.

Det har heller ikke vært tydelig hvem/hvilken part som har hatt ansvar for håndtering av usikkerhetsarbeidet i prosjektene. Normalt er det prosjektlederen som har hovedansvaret for denne for dette arbeidet, og erfarne prosjektledere tar dette arbeidet på alvor (Skyttermoen & Vaagaasar 2015). Slik som OFU-prosjektene er organisert er det leverandøren som har det overordnende prosjektlederansvaret. Ser vi dette i sammenheng med Karlsens (2013) fallgruver for hva prosjektledere bør være oppmerksomme på, har det vært et tydelig fravær av klar ansvarsfordeling, avklaring omkring prioriteringer og tydelige mål. Våre funn tyder på manglende ledelse og avklaringer i usikre perioder i prosjektene har hemmet innovasjonen. Etter vår vurdering er det sannsynligvis en sammenheng med dette og nedskaleringen av funksjonalitet i to av prosjektene.

6.2.3 Godt samarbeid viktig for håndtering av usikkerhet

Alle våre respondenter trekker frem det gode samarbeidet som en positiv erfaring de har tatt med seg fra OFU-prosjektet. Selv om alle prosjektene opplevde forskjellige utfordringer underveis, tyder våre funn på at det gode samarbeidsklimaet mellom leverandørene og kundene har bidratt til å skape løsninger som alle partene var fornøyde med. Med bakgrunn i våre respondenters opplevelser og erfaringer, er det tydelig at organisasjonsformen partene i mellom har bidratt til å fremme godt samarbeid og dernest innovasjon.

Dette til tross for at kundene hadde manglende erfaring med prosjektarbeid og rollene knyttet til usikkerhetsstyring- og håndtering var noe løst forankret.

Vi har valgt å trekke frem to sitater som beskriver informantenes opplevelser fra samarbeidet. På spørsmål om hva de opplevde som positivt og/eller negativt med samarbeidsprosessen svarte to av respondentene:

"Samarbeidet synes jeg har vært kjempebra. Det er kompetente folk og jeg opplever at Sunnaas har en genuin interesse i å være innovative. Og klarer å finne de beste løsningene for pasienten og tenke nytt. Så jeg synes at samarbeidet har vært spennende og lærerikt. Både for oss og dem tror jeg prosessen har vært lærerik." Leverandør, NeuroRaiser.

"Det som var veldig veldig positivt, det var at det var en gjeng folk som var veldig lette å samarbeide med. Også var de veldig takknemlig for at de hadde en krevende kunde, og som de kunne ha supergod dialog med. Dette gjorde det veldig enkelt å ta en telefon eller avtale et møte. Det var veldig uproblematisk, og det ble et veldig kollegialt forhold, vi var likestilte og det var veldig positivt." Kunde, Fair Play

Sitatene over viser tydelig at prosjektdeltakernes opplevelser og erfaringer fra OFU-prosjektet er preget av det gode samarbeidet og hvordan de løste problemer og utfordringer underveis. Fokuset har gjennom hele prosessen vært på å utvikle et produkt som kunden var fornøyd med - ut i fra de gitte forutsetningene. Ved at leverandøren har vært åpne om usikkerheter og problemer som har dukket opp underveis virker det som kundene har fått en dypere innsikt og forståelse for kompleksiteten i prosjektene sine. Noe som også kan forstås

som en forklaring på hvorfor kundene ikke sitter igjen med en opplevelse av at manglende identifisering og håndtering av usikkerhet hemmet innovasjonen i større grad.

I OFU-prosjekter er det leverandøren som har den overordnede prosjektlederrollen, mens kunden har produkteierrollen. Skyttermoen og Vaagaasar (2015) skriver at i prosjekter hvor leveransen er preget av høy grad av nyskapning (som i OFU-prosjekter), kan det være bra med en visjonær produkteier som evner å skape entusiasme rundt en ganske uferdig idé. Produkteiere i innovasjonspregede prosjekter må likevel kunne leve med høy grad av usikkerhet og innimellom også erkjennelsen av at prosjektet ikke lot seg realisere slik man opprinnelig hadde sett for seg. Når produktet skal overleveres til kunden, er det viktig å opprettholde god og løpende kommunikasjon om prioriteringer. Prosjektet må etablere gode strukturerer for kundemedvirkning, for eksempel ved bruk av arbeidsmøter med både utviklingsteam og kundeteam tilstede. Sitatet under viser at kunden utviste stor grad av forståelse for kompleksiteten ved å lede et innovasjonsprosjekt.

"Det er en veldig tett i dialog og forståelse. At man har forståelse for begge parters ståsted. De har jo sine ting de også. Det er jo en bedrift som skal tjene. Det er ikke mye penger i et OFU-prosjekt. Så jeg tenker at det er veldig viktig at vi har god dialog og at det er en god plan rundt hele, og at man har gode mål og planer for det man gjør". Kunde, MazeMap

I et OFU-prosjekt har man både som mål å utvikle et produkt som dekker kundens behov, samtidig som det utvikles et produkt som kan kommersialiseres i det åpne markedet. Når det ikke bare er én bestemt bruker, men et marked man skal ut i, er det viktig at produkteieren (leverandøren) jobber med å forstå markedet best mulig, ved hjelp av brukerbehov, teknologiske muligheter og lignende. Det er også viktig å forstå hvilke forretningsmuligheter som er tilstede. Produkteieren er ansvarlig for å representere alle interessentene i prosjektet. Vedkommende må derfor ha god forståelse for deres perspektiver og hvordan de opplever suksess (Shenhar og Dvir 2007).

Ut i fra vårt datamateriale virker det som at kundene har utvist stor grad av forståelse for vanskelighetene tilknyttet et innovasjonsprosjekt og utfordringene leverandørene står ovenfor. Samtidig er det tydelig at leverandørene også har vært lydhøre ovenfor kundenes behov og strukket seg langt for å imøtegå dette. Som Skyttermoen og Vaagaasar (2015) trekker frem er det essensielt med god kommunikasjon både underveis i produktutviklingen og ved overleveringen. Ved at samarbeidsformen i prosjektene har vært så åpen og fleksibel som informantene beskriver den, har det også vært naturlig for partene å fortsette samarbeidet og produktutviklingen selv etter at OFU-prosjektperioden var over.

Manglende erfaring hos kundene har vært avgjørende for hvordan kundene har forholdt seg til den opplevde usikkerheten i prosjekter. Våre funn tyder på at lite erfaring med prosjektarbeid til en viss grad har bidratt til å hemme innovasjonen i prosjektene. Dette gjelder spesielt for kunden. Vi kan heller ikke se bort i fra at leverandøren som den mest erfarne parten og prosjektleder, i større grad burde veiledet og hjulpet kunden. Spesielt gjennom de vanskelige fasene av prosjektet. Dersom det hadde blitt gjort en grundigere jobb med usikkerhetsanalysering i prosjektene er det nærliggende å anta at opptil flere av de uforutsette hendelsene som medførte forsinkelser, nedprioritering av funksjonalitet o.l. kunne vært unngått, eller i beste fall blitt håndtert på en bedre måte.

Likevel forteller alle våre informanter at samarbeidet har vært avgjørende for innovasjonen og håndtering av usikkerhet. Den åpne samarbeidsformen og dialogen ser ut til å ha hatt større påvirkning på deltakernes opplevelser hva som fremmet innovasjonen i prosjektene, enn utfordringene som blir nevnt over.

6.3 Hvordan fastsatte prosjektene målsetning og ønsket gevinst, og hadde det betydning på innovasjonsprosessen?

Det ikke har vært en målsetning for denne oppgaven å vurdere hvordan sluttproduktene i OFU-prosjektene faktisk ble og fungerte. Som forskere kunne vi likevel ikke overse muligheten for at våre respondenters erfaringer og opplevelser av hva som fremmet eller

hemmet innovasjon i deres OFU-prosjektet, var farget av om de var fornøyd med sluttproduktet, eller ikke. I dette kapitlet har vi drøftet målsetning for prosjektet, læring og om forskjellige motiver har påvirket informantenes opplevelser av innovasjonsprosjektene.

6.3.1 Sammenheng mellom målsetting, innovasjonshøyde og gevinst

Karlsen (2013) trekker bl.a. frem prosjektledelsen og oppdragsgiver som eksempel på hvem som kan fastsette suksesskriteriene i et prosjekt. Siden vårt datautvalg utelukkende bestod av personer som hadde ledende roller i OFU-prosjektene, hadde vi et godt utgangspunkt for å forske på om den opplevde suksessen og gevinsten hadde påvirket informantenes opplevelser og erfaringer. Alle respondentene hadde også vært delaktig i fastsettelsen av målene for prosjektene. Rolstadås et al., (2014) påpeker også at den langsiktige gevinsten er det som er vanskeligst for et prosjekt å forholde seg til. Prosjekter er som regel avsluttet og oppløst lenge før kvalitetsperspektivet kan bedømmes, og det er mange rammebetingelser som kan endre seg i tidsrommet fra prosjektet er ferdig til effekten blir målt. I dette tidsrommet er det naturlig nok vanskelig for prosjektet å forutse disse endringene. Skal prosjektet lykkes i dette perspektivet, er det derfor avhengig av et tett samarbeid med prosjektets kunde/oppdragsgiver gjennom hele prosjektets livsløp.

I alle prosjektene kunne informantene fortelle at de var fornøyd med det endelige sluttproduktet i OFU-prosjektet. Likevel var det interessant at leverandørene jevnt over var mest fornøyd med resultatet. For å finne mulige forklaringer på dette har vi sett til relevant prosjektledelsesteori. Skyttermoen og Vaagaasar (2015) hevder at utforming av suksesskriterier åpenbart må speile de områdene det er viktigst at prosjektet lykkes med – altså hva som må til for at det skal oppleves som en suksess. I NeuroRaiser-prosjektet kunne man se hvordan justering av målsetningen påvirket prosjektets suksesskriterier. Prosjektgruppen ble nødt til å tilpasse produktet på grunn av for få testpersoner.

"Det er litt vanskelig å si sånn helt konkret. Fordi vi hadde vel i starten en intensjon om det skulle være på en spesifikk pasientgruppe. Men den har jo åpnet seg litt. Det vi har sagt er at

vi skal utvikle et produkt som er rettet mot voksne. Også har Sunnaas representert en liten del av dette. Så jeg vil si vi oppnådd det vi ønsker med prosjektet. Men produktet er jo ikke ferdig. Det gjenstår mye for å favne alle. Vi er ikke i mål." Leverandør, NeuroRaiser. På spørsmål om målsetningen ble endret underveis i prosjektet.

Tidligere i oppgaven har vi nevnt at alle de tre OFU-prosjektene på en eller annen måte var nødt til å "ofre" funksjonalitet eller egenskaper ved produktet for å kunne komme videre og avslutte prosjektet innen rimelig tid. Ved at alle prosjektene klarte å oppfylle de overordnede målsetningene som ble satt, kan vi anta at deltakerne opplevde det Skyttermoen og Vaagaasar (2015) referer til som prosjektproduktssuksess. Noe som betyr at hensikten med prosjektet er oppnådd, og at leveransen har bidratt til den ønskede verdiskapningen. Det faktum at kundene opplever å ha fått et nytt produkt som dekker det opprinnelige behovet, tyder på at innovasjonshøyden var tilstrekkelig for prosjektet. De fastsatte målene og suksesskriteriene virker også å ha vært realistiske og oppnåelige. Ved at leverandørene også kunne fortelle at de har lyktes med å kommersiere produktene vitner det om at målsetningen for produktutviklingen har vært realistisk.

Våre informanter fra kundesiden fortalte at de var delaktig i produktutviklingen. Denne involveringen kan ha påvirket deres opplevelse av gevinsten. Karlsen (2013) trekker frem viktigheten av å være bevisst på at gevinsten i prosjekter ikke alltid blir slik man på forhånd hadde trodd. Men ved at kundene tok del i de fleste oppgaver og beslutninger i prosjektene, virker det som de var mer forberedt på hvilken gevinst og resultat de kunne forvente. Dette kan ha påvirket informantenes opplevelse av innovasjonsprosjektet, og dermed gjort de mer positivt innstilt til sluttresultat, enn hva vi forventet.

6.3.2 Nyten av erfaringsbasert læring i prosjekt

Alle våre respondenter kunne fortelle at de hadde lært utrolige mye av å delta i prosjektet. Litteraturen påpeker at erfaringsbasert læring er sentralt i prosjekter. Dette samsvar også med Innovasjon Norges syn på innovasjonsprosjekter som læringsprosesser Dewey (1938) skriver at kunnskap ervervet gjennom å lære ved å gjøre, bidrar til en mer helhetlig

forståelse. Med stor sannsynlighet fester denne kunnskapen seg bedre hos den lærende, enn om den ble forsøkt ervervet gjennom verbal kommunikasjon.

Av respondentene fra kundesiden hadde alle lite, eller ingen erfaring med prosjekt som arbeidsform. Leverandørene var derimot mer vant til å jobbe prosjektbasert. Dette gjenspeilet seg også i informantenes svar på spørsmålene som gjaldt erfaring og læring for bedriften som følge av deltakelse i prosjektet. Leverandørene trakk i hovedsak frem økt kunnskap om målgruppen for produktet/tjenesten som den viktigste erfaringen de fikk. Kundene hadde derimot i mye større grad hadde fokus på økt kunnskap om prosjektarbeid som den viktigste erfaringen. På det samme spørsmålet svarte for eksempel kunden i Fair Play-prosjektet:

"Vi hadde ikke vært i noe OFU-prosjekt før, så vi brukte det egentlig inn som læring i bedriften. Det er veldig mange av innkjøperne i Sykehuspartner som burde kunne være hjelpere inn i sånne prosesser. Så for oss var det nyttig læring å være med i et OFU-prosjekt." Kunde, Fair Play

Prosjekter er gode arenaer for "å lære ved å gjøre". Når vi klarer å ta vare på og dele den kunnskapen som utvikles på denne måten, på tvers av individer og prosjekter, kan vi gjenbruke kunnskapen og bidra til å gjøre andre i organisasjonen bedre (Skyttermoen & Vaagaasar 2015). Med utgangspunkt i våre funn virker det som prosjektdeltakerne har hatt mulighet til å ta del i, og oppleve erfaringsbasert læring. Selv om fokuset for den opplevde læringsprosessen var ulik for kundene og leverandøren, har det likevel oppstått en form for erfaringsbasert læring. Ayas og Zeniuck (2001) hevder at dersom prosjektdeltakerne skal kunne lære av hverandres erfaringer i prosjektteamet, er det viktig å ha en infrastruktur som tilrettelegger for læring. Som vi har trukket frem tidligere i denne oppgaven har det vært et tett og nært samarbeid i alle tre prosjektene.

Selv om prosjektene kanskje ikke har vært organisert på en måte som bevisst fremmer læring, er det tydelig at erfaring og læring er blant de to viktigste gevinstene informantene tok med seg fra prosjektet. Ved at alle informantene våre trakk frem den opplevde læringen som en viktig gevinst, er det mye som tyder på at OFU-prosjektene struktur fremmer nettopp dette. Ved at alle prosjektdeltakerne gjennom den effektive prosjektorganiseringen var tett på prosessen har det også vært tilrettelagt for at de underveis i prosjektet kunne dra veksler på erfaringene de hadde gjort seg i tidligere i stadier av arbeidet. En form for infrastruktur som fremmer deling og integrering av erfaring mellom prosjektmedlemmene, er møteserier eller andre faste arenaer for å drøfte progresjonen i prosjektet. Skyttermoen og Vaagaasar (2015) påpeker viktigheten av å tenke gjennom hvordan man skal arrangere slike møter, og hvordan sammensetningen av deltakere bør være for at delingen og drøftingen av erfaringer skal gi best mulig utbytte. Alle våre informanter kunne fortelle at de i sine prosjekter hadde hyppige møtepunkter gjennom bl.a. statusmøter og workshops. I tillegg til dette har det i alle prosjektene vært rapportert om et tett og nært samarbeid med lav terskel for å ta kontakt. Disse tiltakene trekkes også frem av Skyttermoen og Vaagaasar (2015) som viktige strukturer for å stimulere til utveksling og integrering av kunnskap på tvers av prosjektdeltakerne.

Ved å være samlokalisert vil det også være lettere for deltakerne å bedre kjent med hverandre. Ved å bli bedre kjent, blir det enklere å identifisere hvilke erfaringer de andre i prosjektet har, og man kan oppsøke dem og å få del i deres erfaringer. Det at man blir bedre kjent bidrar også til en trygghet, slik at det blir enklere å ta kontakt. I fysiske møter er det også enklere å legge forholdene til rette for felles problemløsning. Dette er en svært viktig måte å dele og utvikle kunnskap gjennom (Skyttermoen & Vaagaasar 2015). Selv om prosjektdeltakerne vi har intervjuet ikke var samlokalisert, har de lyktes med å kompensere for dette gjennom hyppige møter og kontakt. I vårt datamateriale har alle de ovenfor nevnte forholdene vært til stede. Fordelene ved hyppige møter og god kommunikasjon har tydelig blitt fremhevet som positivt for innovasjonsprosessen av våre respondenter. Denne formen for organisering ser også ut til å ha tilrettelagt for erfaringsbasert læring, som har videre har bidratt til å fremme innovasjonen i OFU-prosjektene.

6.3.3 Har ulike motiv for prosjektet påvirket innovasjon?

Den generelle tilbakemeldingen vi fikk fra våre informanter var at de opplevde at prosjektet hadde vært en suksess, og at de var fornøyd med sluttproduktet. Alle kundene endte med å gå til anskaffelse av sluttproduktet. I MazeMap-prosjektet og Fair Play-prosjektet kunne leverandørene også fortelle at løsningen var blitt solgt til andre aktører. Gjennom intervjuene kom det likevel frem at leverandørene jevnt over var mer fornøyd med sluttresultatet enn kunden. Dette til tross for at alle kundene følte at produktet fortsatt trengte mer jobb og tilpasning for at det skulle fungere optimalt. I Fair Play-prosjektet kunne for eksempel kunden fortelle følgende på spørsmål om produktet fungerte som opprinnelig antatt:

"Ja, vi har tatt det i bruk. Vi har implementert det. Det fungerer jo ikke helt som antatt, fordi vi ikke har den integrasjonen. Men vi bruker det fortsatt. Vi bruker det ikke voldsomt mye og vi bruker det ikke fullt ut. Hvis dette er 100 % liksom, bruker vi nok bare 60 % av det vi kunne ha gjort. Fordi det er et ganske krevende system å bruke. Grensesnittet er ikke superenkelt. Det er sånn sett ikke noe enkelt system." Kunde, Fair Play

Partenes ulike motiv for prosjektet kan være en forklaring på hvorfor det var så ulik oppfatning av suksess. På det samme spørsmålet svarte leverandøren i Fair Play-prosjektet:

"Ja, nå er det jo foreløpig..altså dette året siden vi lanserte i fjor vår kan du si så har det vært første sånn utprøving. Og vi har ikke mange, men vi har viktige og toneangivende kunder. Og det er en utprøvingsdel også i praksis kan du si. Det reflekterer jo at innovasjon er et verktøy som ikke fantes tidligere, til et marked som ingen visste eksisterte, og til en kundemasse som ikke visste at de var potensielle kunder en gang. Så du må gjøre alt fra scratch. Fordi at vi vet jo at i offentlige anskaffelsessammenheng så er dette en nytt fenomen. Ikke sant." Leverandør, Fair Play

Dette viser tydelig at leverandøren hadde en klar formening om hva de vurderte som et godt overlevert produkt. De var av en oppfatning at det var naturlig at man fortsetter utviklingsarbeidet etter overlevering. Dette har også vært en gjenganger i alle prosjektene. Alle har fortsatt arbeidet med produktutviklingen etter at OFU-prosjektet ble avsluttet.

Siden alle prosjektene nylig ble avsluttet har det ikke vært mulig for oss å undersøke hvilke langsiktige effekter og gevinster partene har høstet. Våre funn tyder på at både kundene og leverandørene tidlig i prosjektet ble klare over at innovativ produktutvikling er en tidkrevende prosess. Man kan undre seg om kundene på denne måten også ble beredt på at de ikke kom til å få overlevert et hundre prosent ferdig produkt, men heller et produkt som dekket det elementære behovet. Men som på sikt hadde potensiale til å utvikle seg til å bli et svært godt produkt.

Underveis i arbeidet med denne oppgaven har vi undret oss om det fundamentale motivet for virksomhetenes deltakelse i prosjektet kan ha vært utslagsgivende for innovasjonsprosessen. Den grunnleggende forskjellen mellom en offentlig og privat virksomhet, er ikke tema for drøfting i denne studien. Man likevel stille spørsmål ved om denne forskjellen har en påvirkning for innovasjonsprosessen? Motivet for at en offentlig virksomhet ønsker å delta i et OFU-prosjekt handler først og fremst om å få utviklet et produkt som ikke finnes i markedet. Mens motivet for den private virksomheten er, som i de fleste andre sammenhenger, et mål om fortjeneste og lønnsomhet. Som oftest vil ikke disse motivene være motstridende. Det er likevel interessant å overveie om tilfeller der motivene ikke samsvarer kan hemme innovasjonsprosessen.

Et utsagn fra leverandøren i NeuroRaiser-prosjektet viste til en viss grad denne forskjellen i motiv:

"Ja, absolutt. Sunnaas er i den situasjonen at de kunne komme med alle ønsker, og vi må være mer den realistiske parten og se på hva som er teknisk mulig. Og hva som er mulig innenfor økonomiske rammer, vi må jo tenke at produktet skal være salgbart. Vi skal gjøre alt som er mulig men vi må jo forholde oss til en kostnadsramme. Det er viktig å si at i den prosessen som vi har vært i her. Så er det ikke sånn at vi kun ser på pasienter på Sunnaas. Vi må jo se mye videre på det. For å skape et produkt som dekker behov både hos deres pasienter, men også hos andre pasienter. Så det blir jo et sånn kompromiss som vi må inn i som innovasjonsløsning." Leverandør, NeuroRaiser

Det er viktig for oss å påpeke at motstridende motiv ikke har vist seg å hemme innovasjonen i prosjektene vi har analysert. Et tenkt eksempel på hvordan motstridende motiv kan påvirke innovasjonsprosessen kan være hvis leverandøren underveis i prosessen oppdaget at produktet ikke har noen kommersiell verdi. Vil dette føre til at motivasjonen for å gjennomføre prosjektet på en god måte svekkes, og dermed etterlate den offentlige virksomheten med det lite brukbart produkt?

Det faktum at leverandørene virket å ha mest erfaring fra arbeid med innovasjonsprosjekter ser også ut til å ha påvirket kundenes forventinger til sluttproduktet og gevinsten. Leverandøren som den erfarne part, har i alle prosjektene styrt prosjektprosessen og fremdriften. På tidspunktet vi gjennomførte intervjuene så det ut til at kundene har fokusert på læringen som den største gevinsten i prosjektet, siden produktene fortsatt var under utvikling. For leverandøren var det derimot enklere å si at den største gevinsten lå i kunnskapen de hadde tilegnet seg gjennom produktutviklingen. Spesielt siden det overordnede målet for leverandørene har vært å utvikle et produkt som kan kommersialiseres og selges videre.

Våre funn indikerer at forventningsavklaringen som ble gjort tidlig i prosjektet har hatt en positiv effekt på deltakernes opplevelse av OFU-prosjektet. Kundene innså tidlig at produktet trolig ikke ville fungere optimalt ved OFU-prosjektets slutt. Det ser ut til at de derfor har fokusert på å ta med seg erfaringene fra prosjektet som den umiddelbare gevinsten. Motivet for å fortsette samarbeidet etter prosjektperioden kan tyde på at det ligger også et ønske om å realisere effektene av den langvarige gevinsten som et ferdigutviklet produkt vil kunne gi.

6.4 I hvilken grad samsvarer våre funn med kjennetegn fra tidligere forskning (VIP-studien)?

I dette kapittelet vil vi drøfte hvordan våre funn kan tolkes i lys av VIP-studiens kjennetegn (bremsepunkt, vendepunkt, sidespor og forsterkningspunkt) for suksess i innovasjonsprosesser. De ulike kjennetegnenes påvirkning på innovasjon i "våre" OFU-prosjekter vil først bli drøftet hver for seg, før vi til slutt oppsummerer våre funn.

Våre funn indikerer VIP-studiens kjennetegn/faktorer hadde påvirkning på informantenes opplevelse av hva som fremmet eller hemmet innovasjon i prosjektene. Gjennom vår forskning har vi også blitt oppmerksomme på at faktorene ikke kan sees som enkeltstående prosesser i et innovasjonsprosjekt, men at informantene opplevde de ulike faktorene som overlappende og tett sammenvevd.

6.4.1 Bremsespunkt

Bremsespunkt defineres i VIP-studien som hendelser som fører til at prosjektfremdriften svekkes. I sin forskning har Midtun et al., (2014) valgt å kalle de negative hendelsene som begrenset prosjektfremdriften for bremsespunkt. Eksempler på faktorer som kan defineres som bremsespunkt er forhold som påvirker teknologi, marked, intern og ekstern organisering og økonomi.

I alle tre OFU-prosjektene kunne våre respondenter fortelle at deres prosjekter hadde opplevd en eller flere hendelser som hadde en negativ innvirkning på innovasjonen og fremdriften i prosjektene. De opplevde bremsespunktene kan tolkes som én av årsakene til at alle prosjektene ble forsinket og at produktutviklingen også fortsatte etter endt prosjektperiode.

I både Fair Play og MazeMap-prosjektene fortalte informantene om tekniske utfordringer som medførte forsinkelser og endringer av funksjonalitet i sluttproduktet. Manglende tilgang på (tekniske) ressurser ble også nevnt som et bremsespunkt. I følge respondentene var dette usikkerheter som kunne vært identifisert på forhånd.

I MazeMap-prosjektet ble manglende beslutningsmyndighet og ledelsesforankring i kundens virksomhet spesielt trukket frem som et bremsespunkt. Informantene var tydelige på at usikkerhet omkring hvilke avgjørelser prosjektgruppen hadde mandat til å ta medførte forsinkelser og redusert effektivitet i prosjektet. Ved at prosjektgruppen gjennom store deler av arbeidet var nødt til å innhente godkjenninger av kundes virksomhetsledere ble det også skapt tvil rundt hvorvidt prosjektet hadde mulighet til å ta fatt på ideer om ny funksjonalitet eller funksjoner. Med utgangspunkt i informantens utsagn er det klart at dette opplevde bremsespunktet hemmet innovasjonen i OFU-prosjektet.

I NeuroRaiser-prosjektet var det spesielt to bremsepunkt som respondentene mente hadde en negativ påvirkning på prosjektet. Våre informanter fra dette prosjektet trakk frem utfordringer knyttet til et begrenset utvalg testpersoner som førte til at prosjektet ble utsatt samt en større endring i prosjektplanen. Den andre hendelsen var tilknyttet en intern omorganisering på Sunnaas. Dette gjorde det enda vanskeligere for prosjektgruppen å identifisere potensielle testbrukere. På spørsmål om prosjektet opplevde noen bremsepunkt svarte Kunde, NeuroRaiser:

"Akkurat da vi holdt på med prosjektet flyttet min klinikk fra et bygg til et annet på Sunnaas. Og da ble det veldig vanskelig å gjennomføre. Da misset vi nok én pasient eller to, men problemet var at flytteprosessen ble litt for mye for klinikken. Det å skulle prioritere prosjektet midt oppi flytting var ikke mulig. Dette var nok ikke bevisst, men det kom jo ikke noen pasienter. Men jeg så også selv at det ble vanskelig med en sånn flytting midt i prosjektperioden.

Det var vel egentlig halvåret etter flyttingen at vi også sleit med å få inn pasienter. Det krevde jo enormt mye av mine kolleger å være med denne testingen.

Prosjektet krevde vel egentlig veldig mye av hele min avdeling. Når man skal gjøre sånne prosjekter i klinikk er det alltid noen faktorer som kompliserer denne typen testing." Kunde, NeuroRaiser

Selv om alle våre informanter hadde opplevd flere bremsepunkt som hemmet fremdriften i prosjektene, var den overordnende tilbakemeldingen at prosjektene var vellykkede, og at det resulterte i et godt sluttprodukt. Dette kan forklares gjennom VIP-studiens funn som viste positive sammenhenger mellom utviklingstid og suksess. Deres funn viser at prosjekter som tok lang tid fra start til lansering, oftere hadde større suksess enn prosjekter som tok kortere tid. Det kan være at suksessprosjekter gjennomgående var mer krevde, og derfor hadde et behov for et lengre løp fra innledende prosjektoppstart til resultatoppnåelse. Leverandør i MazeMap-prosjektet hadde dette å si på spørsmålet om håndtering av bremsepunkt:

"Det å ha god dialog med kunden hele tiden. Når det kommer utfordringer må man bare være innstilt på å løse dette (...)." Leverandør, MazeMap

Effektiv intern organisering har vist seg å være en viktig forutsetning for suksess, ved at man på denne måten har hatt mulighet til å stoppe/snu problematiske tider i prosjekter (Midtun et al., 2014). I to av våre prosjekter opplyste informantene om at prosjektene var godt forankret hos kundens ledelse og at prosjektgruppen i stor grad hadde myndighet til å ta beslutninger på vegne av virksomheten.

"Prosjektet hadde veldig god forankring. Dette var jo det første OFU-prosjektet vårt, så det var et viktig prosjekt for Sunnaas å få. Dette var forankret helt opp til direktør. Leder for innovasjon var jo med i prosjektgruppen. Jeg må si at han gav oss veldig frie tøylar. Når jeg tenker over det følte jeg at jeg hadde veldig frie tøylar. Det hadde aldri gått hvis vi ikke hadde hatt denne støtten. For vi skulle jo ha med oss en hel avdeling." Kunde, NeuroRaiser

I alle våre prosjekter var også informantene fra kundesiden klare på at en lav terskel for å ta kontakt var viktig for fremgangen i deres prosjekter. I samtlige prosjekter var omfattende testing av produktene en svært viktig del av prosessen.

Ved at prosjektene var organisert på en måte som gjorde at prosjektdeltakere enkelt kunne ta kontakt med hverandre via e-post eller telefon, var det mulig for prosjektgruppen og raskt identifisere potensielle utfordringer. Den positive sammenhengen mellom effektiv organisering og suksess i innovasjonsprosesser kan bero på at man - ved å bremse opp prosjekter i tide – bereder grunnen for mer produktive vendepunkt eller sidespor.

6.4.2 Sidespor

Sidespor innebærer at det legges nye løp teknologisk eller markedsmessig, som forfølges av prosjektbedriften eller andre parallelt med hovedløpet (Midtun et al., 2014). I VIP-studien ble det funnet klare sammenhenger mellom antall sidespor og suksess. Det er likevel ikke slik at et uendelig antall sidespor er positivt for prosjektet. I følge tall fra VIP-studien avtar sidesporenes positive effekt etter tredje gang.

Alle våre informanter kunne fortelle at deres prosjekter ble utsatt for ulike former for sidespor. Et interessant funn er at leverandørene og kundene hadde veldig ulik oppfatning av hvilke hendelser som førte til sidespor i prosjektene. En mulig forklaring på dette kan være at kunde og leverandør har ulik målsetning for prosjektene. Som vi var inne på tidligere i drøftingen var kundens hovedmål å få på plass et produkt som ikke finnes i markedet. Leverandør var der i mot mest opptatt av å utvikle en løsning som har appell til et større marked og kan kommersialiseres.

I NeuroRaiser-prosjektet ble det som et resultat av bremspunktene som gikk på bl.a. få testbrukere besluttet at det skulle utvikles et nytt produkt som i større grad var tilpasset flere mennesker. Det opprinnelige produktet som skulle utvikles og testes i OFU-prosjektet begrenset seg til voksne pasienter mellom 170-180 cm med vekt under 80 kg. Med et såpass snevert intervall var det også svært utfordrende å finne tilstrekkelige antall testpersoner, da mange pasienter ikke passer det gitte intervallet.

Ved hjelp av funnene som ble gjort i OFU-prosjektet, ble leverandørbedriften i stand til å utvikle en ny og bedre prototype av utstyret som var tilpasset flere grupper. Dette produktet passet bedre til kunden og hadde større bruksverdi for kundemarkedet (andre sykehus).

Sitatene under er illustrerende for hvordan sidesporet bidro til å fremme innovasjon i OFU-prosjektet:

"Altså.. vi har jo egentlig fått til et nytt produkt. Bestillingen var jo at vi skulle utvikle det eksisterende til noe som kunne brukes på voksne. Og det er jo egentlig det de gjør nå da, lager en prototype." Kunde, NeuroRaiser

"Men nå er det jo en prototype som blir et produkt med deler av det vi har lært i dette prosjektet som er klar for salg nå." Leverandør, NeuroRaiser

Midtun et al., (2014) trekker frem spenningen mellom stabilitet og endring som et sentralt tema i vurderingen av innovasjonsprosjekter. I hvilken grad bør prosjektet styres stramt langs planlagte retningslinjer og mot oppsatte mål? Og i hvilken grad bør prosjektet få lov til å justere seg mot nye mål og ta nye retninger underveis?

I Fair Play og MazeMap-prosjektene var formålet å utvikle IT-systemer. I begge disse prosjektene ble det underveis avdekket nye muligheter for tilleggsfunksjonalitet og-tjenester. Begge leverandørene i disse prosjektene opplevde ikke utvikling av tilleggsfunksjonalitet som sidespor, men definerte det heller som videreutvikling. Dette kan forklares med at leverandørene allerede var klar over hvilke (tekniske) muligheter som lå i systemet. Kundene var derimot ikke det. De kunne fortelle at mulighetene for å endre og legge til funksjonalitet i stor grad påvirket hvordan de hadde sett for seg at de ville bruke systemet.

På spørsmål om det ble identifisert nye potensielle sidespor i prosjektet svarte kunde i Fair Play-prosjektet:

"Jeg føler at vi gjorde det, fordi jeg opplever vel at en del av det som gikk på risikostyring var ting som vi tok med, men som på måte kom inn som et nytt element, fordi vi snakket så mye om det. Jeg mener å huske at dette ikke var med i starten. Men vi snakket så mye om dette underveis, og at dette var de vi trengte. Og vi fant vel bare ut at dette må vi ha med etter hvert." Kunde, Fair Play

En forklaring på hvorfor partene i alle tre prosjektene fortsatte samarbeidet etter endt prosjektperiode, kan være de gode utviklingsmulighetene som var til stede ved fortsatt produktutvikling. På denne måten forbedres produktet, noe som er en fordel for begge parter. Ved at kulturen i prosjektene har vært slik at begge partene hele tiden har vært åpne for å justere målsetningen og ta nye retninger underveis, er det grunn til å tro at sidesporene i prosjektene har bidratt til å fremme innovasjon.

6.4.3 Forsterkningspunkt

Forsterkningspunkter er hendelsene i prosjekter som kan forstås som motsatsen til bremsepunkter. I litteraturen blir forsterkningspunkt beskrevet som hendelser som forsterker hovedløpet. Dette kan i likhet med bremsepunktene være forhold som påvirker teknologi, markedsmessige, økonomiske, eller organisatoriske prosesser.

Det var kun i NeuroRaiser-prosjektet at vi identifiserte noe som åpenbart kan kategoriseres som et forsterkningspunkt. I dette prosjektet ble prosjektleder fra kundesiden frikjøpt fra sine ordinære arbeidsoppgaver i ett år av prosjektperioden, slik at testing og produktutvikling i OFU-prosjektet var vedkommende sin hovedoppgave. Begge våre informanter fra NeuroRaiser-prosjektet var tydelige på at sluttresultatet ikke hadde blitt på langt nær like bra uten dette forsterkningspunktet. Sitatet under illustrerer tydelig kundes opplevelse av forsterkningspunktet:

"Ja, altså det er jo mye som hemmer når du jobber på sykehus eller klinikk, men fordi jeg ble fristilt gjorde det alt mye enklere. Problemet var egentlig da jeg skulle tilbake til klinikk, da så jeg at mangel på tid og ressurser hemmet prosjektet. Skal du drive klinisk forskning er man nesten avhengig av at man blir frikjøpt, eller finner noen som kan gjøre jobben din for deg. Det er veldig krevende å skulle drive forskning samtidig med ordinære oppgaver."

Kunde, NeuroRaiser

Selv om det kun var informantene fra NeuroRaiser-prosjektet som mente de opplevde et forsterkningspunkt, tyder våre funn på at dette kan forklares med et sentralt funn fra VIP-studien. Alle OFU-prosjektene som har blitt benyttet i denne oppgaven er såkalte Petter-smart innovasjoner, hvor leverandøren har gjort kunden oppmerksomme på behovet for et nytt produkt/tjeneste. Når det gjelder forsterkningspunkter, så forskerne en klar positiv suksessfaktor av markedsdrivere. Markedsdriven forsterkning av innovasjonsprosessen syntes å bety mye mer enn teknologiske, økonomiske og organisatoriske drivere for å få til vellykket innovasjon (Midtun et al., 2014).

Alle de tre leverandørbedriftene hadde allerede på prosjektoppstartstidspunktet identifisert et behov i markedet. Ved å utvikle et produkt som enkelt kunne kommersialiseres lå det store gevinster i å være lydhør ovenfor kundens behov. Dette kan også være en mulig forklaring på hvorfor informantene fra kundesiden ikke opplevde at bremsepunktene hemmet innovasjonen prosjektet, men heller bidro til å øke kvaliteten. Alle informantene fra kundesiden kunne fortelle at leverandørene var veldig tilpasnings- og endringsdyktige. Dette vitner om at prosjektene hadde høy prioritet hos leverandøren. Viktige faktorer som god prosjektorganisering, god ressurstilgang og høy kompetanse har hele tiden vært til stede, og kan på denne måten ha bidratt til å "dempe" oppmerksomheten rundt potensielle forstrekningspunkt.

6.4.4 Vendepunkt

Vendepunkt er hendelser som fører til at leverandøren for eksempel velger å flytte fokuset for satsningen sin fra et prosjekt til et annet. For eksempel kan et selskap av fått innvilget rettigheter for utvikling av ny teknologi: Noe som dermed fører til at selskapet går i gang med et eget utviklingsprosjekt.

Vi har ikke lyktes med å identifisere utsagn eller hendelser i vårt datamateriale som kan kategoriseres som vendepunkt. Vi kan derfor å si om dette slike har bidratt til å hemme/fremme innovasjon i OFU-prosjektene.

7 Hovedfunn og konklusjon

Etter å ha analysert vårt datamateriale har vi kommet frem til at det var enkelte organisatoriske kjennetegn som i større grad hadde bidratt til å fremme innovasjonen i prosjektene enn andre. Våre funn viser at flere organisatoriske kjennetegn har påvirket informantenes opplevelse av hva som fremmet eller hemmet innovasjon i deres OFU-prosjekter. Det er likevel to organisatoriske kjennetegn som har pekt seg ut som spesielt viktige; samarbeid og ledelsesforankring.

I starten av arbeidet med denne masteroppgaven valgte vi oss ut fire delspørsmål som vi antok ville hjelpe oss med å besvare den valgte problemstillingen. Gjennom arbeidet med intervjuene og bearbeidelsen av datamaterialet oppdaget vi at godt samarbeid var essensielt for innovasjon i OFU-prosjektene. Viktigheten av godt samarbeid ble trukket frem av alle informantene, og kom tydelig frem under besvarelsen av delspørsmålene. Det gode samarbeidet har på mange måter fungert som en slags beskyttelsesfaktor for innovasjon i OFU-prosjektet. I situasjoner hvor prosjektdeltakerne ble utsatt for motgang virker det som godt samarbeid og fleksibilitet kan ha motvirket den negative effekten. Partenes evne til å samarbeide og være løsningsorientert ser ut til å ha hatt en svært betydningsfull innvirkning på hva som fremmet innovasjon i prosjektene. Evnen til samarbeid er først og fremst en menneskelig egenskap, men vi vil likevel påstå at dette kan ses på som et organisatorisk kjennetegn. Prosjektene må organiseres på en måte som tilrettelegger for godt samarbeid. Det gode samarbeidet kommer ikke kun av prosjektdeltakernes evne og innstilling til dette.

Det andre sentrale funnet var betydning av prosjektets forankring hos den offentlige virksomhets ledelse. Ledelsesforankringen var et organisatorisk kjennetegn som hadde en klar betydning for prosjektdeltakernes evne til å ta avgjørelser og beslutninger. Manglende forankring på et ledelsesnivå førte til forsinkelser, svekket beslutningsmyndighet og usikkerhet. Noe som hemmet innovasjonen i OFU-prosjektet. Tilsvarende så vi hvordan god ledelsesforankring førte til at man med tillitt og trygghet kunne ta avgjørelser på vegne av basisorganisasjonen. Dette samsvarer også godt med teori som hevder at beslutninger bør tas så nærme prosjektet som mulig.

Det er også enkelte av våre funn som tyder på at andre organisatoriske kjennetegn fremmet eller hemmet innovasjon i OFU-prosjektet. Disse funnene kunne vi ikke se at hadde like stor betydning som hovedfunnene, men viser likevel forhold som påvirket innovasjon i OFU-prosjektene:

- Prosjektdeltakernes mulighet til å tenke fritt og kreativt fremstår som en faktor som har bidratt til å fremme innovasjonen i OFU-prosjektet. Deltakerne kunne på en enkel og effektiv måte kunne rapportere om idéer og forslag til leverandøren. På denne måten var mulig å fremme innovasjonen gjennom hele prosjektperioden.

-
- Dårlig håndtering av potensielle usikkerhetsmomenter så ut til å hemme innovasjon i OFU-prosjektene. Dette har medført forsinkelser og tilbakefall i prosjektene. En konsekvens av dette kan være at to av prosjektene ble ferdigstilt med dårligere funksjonalitet enn opprinnelig tenkt.
 - I alle prosjektene vi har analysert kunne vi identifisere de mønstre som samsvarte med VIP-studiens funn. Alle prosjektene opplevde én eller flere bremsepunkt. Kun ett av prosjektene opplevde et forsterkningspunkt, men alle prosjektene opplevde ulike former for sidespor. Vi lyktes derimot ikke med å identifisere en hendelse som kunne kategoriseres som et vendepunkt. I vår studie fant vi ikke en åpenbar sammenheng mellom VIP-studiens utviklingsmønstre og suksess.

Flere av de organisatoriske kjennetegnene vi på forhånd antok ville være av betydning for innovasjonen i OFU-prosjekter, har vist seg å ha mindre betydning enn vi forventet. Manglende erfaring har ikke vist seg å ha en tydelig innvirkning på prosessen, men det er likevel interessant at kundene spesielt trakk frem læring som en viktig gevinst. Dette til tross for at alle sier at det er ting de kunne/ville gjort annerledes. Avslutningsvis er det viktig for å oss å påpeke at vi kan ha oversett andre organisatoriske kjennetegn som kan ha hatt betydning for besvarelsen av problemstillingen. Vi vil likevel hevde at de utvalgte kjennetegnene var relevante for denne studien.

8 Forslag til videre forskning

Flere av temaene som har blitt tatt opp i denne oppgaven er gode utgangspunkt for videre forskning. Mange av aspektene ved OFU-ordningen og lignende innovasjonssamarbeid kunne vært interessante å studere nærmere. Et spennende oppfølgingsarbeid vil ha vært å følge et utvalg av OFU-prosjektene i noen år etter ferdigstillelse av prosjektene, med fokus på om flere valgte å benytte seg av de produktene som ble utviklet i disse prosjektene. På denne måten kunne man som forskere også se nærmere på om gevinstene som ble spådd på forhånd faktisk har blitt høstet og nådd. I forlengelsen av dette kan man jo også undre seg om produktet fortsatt er i bruk hos pilotkunden 5 til 10 år etter prosjektets slutt. Og i hvilken grad man har lyktes med implementeringen i resten av organisasjonen?

Kommersialisering av produktene som skapes i OFU-prosjektene er også et tema som kunne vært fulgt opp. Fra leverandørens ståsted er en av hensiktene med OFU-samarbeidene å skape et produkt som kan selges til andre aktører i markedet. Men hvor ofte lykkes leverandørbedriftene med kommersialiseringen av produktene de utvikler?

Det kan også være aktuelt å se på hvordan/om de nye bestemmelsene innen regelverket for offentlige anskaffelser muligens kan ha bidratt til stimulere til enklere innovasjonssamarbeid i offentlig sektor. Spesielt siden anskaffelseslovverket som trådte i kraft 1.1.17 har inntatt flere bestemmelser som er ment for å stimulere og senke terskelen for innovasjonssamarbeid mellom offentlige og private parter. Sett fra et makroperspektiv kan det også være spennende å foreta en mer omfattende kostnytte-analyse av hvordan offentlige innovasjonsvirkemidler har bidratt til verdiskapning og mer effektive tjenester i offentlig sektor. I en slik studie kunne man rettet fokus på sluttbrukernes opplevelser ved bruk av innovasjonen, og da spesielt innen helse- og velferdssektoren. Hva mener de om sluttproduktet, og har det oppnådd sin tiltenkte effekt/funksjon?

Litteraturliste

- Aarseth, H.P., Pedersen, P., Reitan, J. og Rørvik, M. (2016). *Behovsdrevet innovasjon. 10 steg til innovasjon i helsesektoren*. SINTEF.
- Amabile, T.M., Barasade, S.G., Muller, J.S. og Staw, B.M. (2005). *Affect and creativity at work*. *Administrative science quarterly* no. 50.
- Atkinson, R. (1999). *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria*. *International Journal of Project Management*. Nr. 17.
- Atkinson, R., Crawford, L. og Ward, S. (2006). *Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management*. *International Journal of Project Management*. Nr. 24.
- Ayas, K. og N, Zenuick. (2001). *Project-based learning. Building communities of reflective practitioners*. *Management Learning*, 32 (1).
- Barnard, Chester. (1938/1968). *The functions of the executive* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Blumer, H. (1954). *What is wrong with social theory?* *American sociological Review*. Utgave 19.
- Cooke-Davies, T. (2002). *The "real" success factors on projects*. *International Journal of Project Management*. Nr 17.
- Dewey, J. (1938). *Logic: the theory of inquiry*. Holt, Reinhart and Winston. New York.
- Hallen, A. (2014). *Det norske forsknings- og innovasjonssystemet - statistikk og indikatorer*. Norsk Forskningsråd. Oslo.
- Hagen, K., et. al. (2011). *Innovasjon i omsorg*. (NOU 2011:11). Departementets sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning. Oslo.
- Haug, S.H. (2005). *Bli lys. Jakten på det kreative menneske*. Gyldendal fakta. Oslo.

- Helse- og omsorgsdepartementet (2005). *Mestring, muligheter og mening. Fremtidas omsorgsutfordringer* (St.meld. nr. 25, 2005-2006). Departementet. Oslo.
- Hernes, T og Koefoed, A. L. (2007). *Innovasjonsprosessen. Om innovasjoners odysse*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Hetland, P.W. (1992). *Praktisk prosjektledelse. I. Teoretisk grunnlag*. Aase Grafiske AS. Stavanger.
- Hill, L.A. (2014). *Collective genius. The art of and practice of leading innovation*. Harvard Business School Press. Boston.
- Hospers, Gert-Jan (2005). *Joseph Schumpeter and His Legacy in Innovation Studies*. Knowledge, Technology & Policy. Vol 18(3). S. 20-37.
- Innovasjon Norge. (2013). *Årsrapport 2012*. Oslo.
- Innovasjon Norge. (2015). *Årsrapport 2014*. Oslo.
- Jessen, S.A. (2005). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. 3. utgave. Universitetsforlaget. Oslo.
- Kanter, R.M. (2009). *SuperCorp. How vanguard companies create innovation, profits, growth and social goods*. Profile books. London.
- Karlsen, J.T. (2012). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). *Forsknings- og utviklingsstrategi (FOU) 2015-2020*. Departement, Oslo.
- Krogstrup, H.K. (2006). *Evalueringsmodeller*. 2. utgave. Hans Reitzels Forlag. Viborg.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode. Ei innføring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.

Kunnskapsdepartementet (2014). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015 – 2024*. (St. meld. nr. 7, 2014-2015). Departementet. Oslo.

Kvale, S. (1996). *InterViews. An introduction to qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks. Sage.

Kvale, S og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo.

Madsbu, J. A. (2016). *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet? Innsamling, fortolkning og analyse av kvalitative data ved hjelp av Sensitizing Concepts*. Universitet i Oslo. Oslo.

Midtun, M., Ørjasæter, N. og Thorsen, H. (2014). *Verdiskapning i lange innovasjonsprosesser: En studie av Innovasjon Norges IFU-OFU prosjekter*. Handelshøyskolen BI, Oslo.

McGraw, T. (2007). *Prophet of Innovation*. The Belknap Press of Harvard University Press. Massachusetts.

Mintzberg, H (1983). *Structures in fives. Designing effective organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey.

Nærings og fiskeridepartementet (2014). *Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak for budsjettåret 2015)*. Departementet. Oslo.

Patton, M.Q. (1997). *Utilization – Focused Evaluation*. Sage publications. California.

Shenhar, A.J. og Dvir, D. (2007). *Reinventing project management. The Diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press. Boston.

Skyttermoen, T. og Vaagaasar, A. L. (2015) *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm. Oslo.

Spilling, O. (2016) *Innovasjonspolitik. Problemstillinger og utfordringer*. Fagbokforlaget. Bergen.

Stake, R.E. (2005). *Case studies. Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks. Sage. California.

Söderlund, J. og F. Tell (2009). *The P-form organization and the dynamics of project competence. Project epochs in Asea/ABB, 1950-2000*. International journal of Project Management.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget. Bergen.

Trost, J. (1989). *Strategiska utvalg för kvalitative studier; hur kunne Per Olav ha gjort?* Tapir forlag. Trondheim.

Rasmussen, I. og Strøm, S. (2008). *Offentlig Privat Samarbeid (OPS) og innovasjonspolitik. Utbredelse, opprinnelse og erfaring fra OPS - et utgangspunkt for utforming av innovasjonsvirkemidler*. Nærings- og handelsdepartementet. Oslo.

Rattsø, J., et. al. (2016). *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi*. (NOU 2016:3). Departementets sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning. Oslo.

Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2 utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.

Rolstadås, A., Olsson, N., Johansen, A. og Langlo, J.A. (2014). *Praktisk prosjektledelse. Fra idé til gevinst*. Fagbokforlaget. Bergen.

Ryen, A. (2010). *Det kvalitative intervju. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget. Bergen.

Vaagaasar, A.L. (2015). *Project leadership and knowledge management in different work environments*. Edward Elgar Publishing. London.

Van de Ven, A.H. (1989). *Central problems in the management of innovation*. Management science Vol. 32, No. 5, May 1986 Printed in U.S.A. s. 590 – 605.

Van de Ven, A.H. (1999). *The innovation Journey*. Oxford University Press.

Van de Ven, A. H. og Poole, S. M. (1990). *Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program*. INFORMS.

Waterbridge, J. (1998). *How can IS/IT projects be measured for success? International Journal of Project Management*. Utgave 16.

OFU-prosjektdokumenter:

Fair Play (2012). *CSR-rapportering og verdikjedesikring. OFU-prosjektsøknad*. Factlines AS.

Fair Play (2013). *Et OFU/IFU prosjekt om leverandøroppfølging i privat og offentlig sektor – CSR-rapportering og verdiskjedesikring. Prosjektbeskrivelse og rapport*. Factlines AS og Helse Sør-Øst.

Maze Map (2012). *Offentlig forsknings og utviklingskontrakt om prosjektet CampusGuiden*. Trådløse Trondheim AS, St Olavs hospital og Det medisinske fakultet ved NTNU.

Wesche, A.P. (2013). *Masteroppgave i helsefag. Prosjektplan for Innowalk Pro*. Universitet I Bergen.

Nettsider URL:

Innovasjon Norge (2016). *Målgruppen for helsesatsingen*. Lokalisert på:
<http://www.innovasjonnorge.no/no/helsesatsinga-2/>

Innovasjon Norge (2016). *Om Innovasjon Norge*. Lokalisert på:
<http://www.innovasjonnorge.no/no/Om-Oss/>

Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) (2016). *Innovasjon og nyskaping*. Lokalisert på:
<https://www.regjeringen.no/no/om-regjeringa/solberg/Regjeringens-satsingsomrader/Regjeringens-satsingsomrader/konkurranseskraft-for-norske-arbeidsplasser1/Innovasjon1/id753912/>

Regjeringen (2016). *Hvordan støtter det offentlige FoU i næringslivet?*. Lokalisert på:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/forskningsbarometeret/2016/investering/stotte-til-fou-i-naringslivet/id2485131/>.

Bye, B., Fæhn, T. og Heggedal, T. (2008). *Forskning og utvikling i næringslivet - politiske intensjoner og valg av virkemiddel 6/2008*. Lokalisert på:

https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_200806/bye.pdf

Elter, F. og Myhre, D. (2014). *Forskning som grunnlag for tjenesteinnovasjon – en ny tilnærming*. Lokalisert på:

<https://www.magma.no/forskning-som-grunnlag-for-tjenesteinnovasjon-en-ny-tilnarming>

Universitet i Oslo (UiO). Bokmålsordboka. Lokalisert på:

<http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=&bokmaal=+&ordbok=bokmaal>

[Universitet i Oslo](#)., et. al.

Det store norske leksikon. Lokalisert på:

(<https://snl.no/innovasjonsprosess>)

Intervjuguide

A – Bakgrunn for prosjektet

- Fortell kort om prosjektet som er gjennomført?
 - Hva slags fornyelse/tjeneste/produktet har prosjektet dreid seg om?
 - Når ble dere oppmerksomme på behovet for fornyelse/tjenesten/produktet?
 - Hvem tok initiativ til samarbeidet?
 - Søknadstidspunkt, oppstart og varighet/ferdigstillelse?

B- Organiseringen av prosjektet

- Hvem bestod prosjektgruppen av?
 - Hvilken rolle og fagbakgrunn har de direkte involverte til vanlig i virksomheten?
 - Hvordan ble medlemmene valgt ut?
 - Jobbet personer fra bedriften sammen med ansatte hos den andre parten?
 - Har brukere og/eller ansatte utenfor prosjektgruppa vært involvert?
- Hvordan ble arbeidet strukturert?
 - Arbeidstid, møtehyppighet, prosjektstyre etc.
 - Tidsplan/fremdriftsplan, ble denne fulgt?
 - Arbeidssted – satt prosjektteamet på samme sted, eller i nærheten av hverandre?
- Var prosjektet forankret hos ledelsen, og var de involvert i prosjektet? (**NB! Gjelder kun kunden**)
 - Innflytelse på prosjekt
 - Hadde ledelsen klare formeningar om hva de/dere måtte få ut prosjektet?
- Beskriv hvordan beslutninger i forbindelse med prosjektet har foregått?
 - Hvem hadde myndighet til dette?

- Opplevde dere at bedriftens etablerte rutiner og prosesser hemmet prosjektet i en eller annen form?
 - *Presisering:* Hadde prosjektmedlemmene tid/ressurser til å delta, eller hadde i krevende oppgaver i «linjen» som forhindret optimal utnyttelse av deres kompetanse?

C- Innovasjonsprosessen

- Opplevde dere at begge parter hadde innflytelse på produktutviklingen, og i hvilken grad?
- Hadde noen av partene tidligere erfaring fra innovasjonsprosjekter?
- Hvordan ble det lagt til rette for innovasjon (nye idéer, forslag, løsninger osv.) i prosjektet?
- Ble det lagt til rette for at enkelte involverte kunne komme med nye idéer, forslag, kreative innspill osv.? *Hvordan?*
 - For eksempel referansegrupper e.l.?
 - Dette gjelder alle involverte i prosjektet.
- Har målsetninger/metoder i løpet av prosessen blitt endret?
 - Møtte prosjektet på vendepunkt - vesentlige kursendringer fra det som var den opprinnelige målsetning?
 - Møtte prosjektet på forsterkningspunkt – der innovasjonsprosjektet fikk fornyet stimulans (for eksempel økt kapital, mer/flere ressurser eller forbedrede teknologiske forhold)?
 - Bremsepunkt - der prosjektframdriften svekkes (for eksempel svekket kapital, færre ressurser eller uventende negative forhold)?
 - Sidespor (der prosjektet avfører nye innovasjonsløp parallelt med det opprinnelige). Hvis ja, hvordan forgikk dette?
- Ble det identifisert potensielle usikkerhetsmomenter ved prosjektet? I forkant og underveis?

- For eksempel tidsplan, ressurser innovasjonshøyden (var prosjektet for krevende)?
- Hvordan taklet prosjektet disse?

D- Samarbeid

- Hva opplevde dere som positivt og negativt i OFU-prosjektets samarbeid?
- Hvilke deler av samarbeidsprosessen ser dere på som spesielt viktige i prosjektet? Hva kunne vært gjort annerledes?

E- Resultat/Gevinst

- Valgte dere å ta i bruk/implementere prosjektet i etterkant, og fungerte det slik som opprinnelig antatt? Brukes det fortsatt?
 - Var den opprinnelige bestillingen det som ble «levert»?
- Har tjenesten/produktet blitt solgt til andre aktører med fortjeneste/anbefalt eller implementert i andre avdelinger? (**NB! Gjelder kun leverandør**)
- Vil du si at det skjedde læring for bedriften/virksomheten som følge av prosjektet?
- Har dere vært involvert i andre OFU-samarbeid? Hvis ja, hvilke sider av det samarbeidet fungerte bedre/dårligere (annerledes)
- Dersom dere skulle gjennomført et prosjekt på nytt, ville dere gjort noe annerledes?

Taushetserklæring

for personer som har fått tilgang til Institusjonsdata
fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Navn: Brian Mariampillai
Stilling: Masterstudent
Arbeidssted: Høgskolen i Hedemark

Jeg forplikter meg med dette til å bevare taushet om personopplysninger jeg får
kjennskap til gjennom følgende undersøkelser som er stilt til rådighet gjennom NSD:

Innovasjon Norges Engasjementsregister

Jeg er kjent med at forsettlig eller uaktsomt brudd på taushetsplikten, eller
medvirkning til dette, kan straffes med bøter eller fengsel inntil ett år - eller
begge deler - etter Lov om personregistre m.m. av 9.6.1978 nr. 48 § 38 nr. 2.

Sted
Oslo, Norge

Dato
8/2/16

Underskrift



Tilgangen refererer til 200700264, og gjelder følgende prosjekt:
Innovasjon i offentlig sektor



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Brian Mariampillai
Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena
Campus Rena, Postboks 400
2418 Elverum

Vår dato: 04.11.2016

Vår ref.: 200700264/34 STIAHR

Deres dato:

Deres ref.:

TILGANG TIL DATA FRA NSD Innovasjon Norges Engasjementsregister

Du gis herved tillatelse til å benytte anonymiserte data fra Innovasjon Norges Engasjementsregister til bruk i prosjektet *Innovasjon i offentlig sektor*. Vennligst benytt vårt saksnummer i alle henvendelser som gjelder denne søknaden.

Ettersom dette er taushetsbelagte data, ber vi om at du merker deg følgende:

- 1) Tilgang til data fås først når vedlagte taushetserklæring er fylt ut og returnert til NSD. Dersom andre personer assisterer deg ved bruken av data, må disse også underskrive taushetserklæring.
- 2) Data utleveres kun til eget bruk og kun til det prosjekt som er beskrevet i søknaden. Det er ikke tillatt å gi andre tilgang til de data du får (utover dem som er nevnt ovenfor).
- 3) Dersom du har behov for å bruke dataene til annet formål, må det søkes om ny tilgang.

For referanseplikt og oversendelse av publikasjoner/rapporter vises til eget vedlegg.

Kontakt: Sigmund Tveit

Vennlig hilsen


Vigdis Kvalheim


Sigmund Tveit