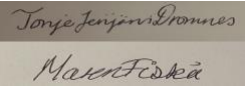




Universitetet  
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse	Vårsemesteret, 2021  Åpen
Forfatter: Tonje Jerijärvi Dromnes og Maren Kristine Fiskå	 ..... (signatur forfatter)
Veileder: Elin Merethe Oftedal	
Tittel på masteroppgaven: Fremtidens løsninger: samskaping i offentlig sektor – et innblikk i hvordan samskaping i innovasjonsprosjekter skjer i praksis  Engelsk tittel: Solutions for the future: co-creation in the public sector – insights on how co-creation occurs in innovation projects	
Emneord: Samskaping, innovasjon, tverrfaglig arbeid, åpen innovasjon, sosial innovasjon, ansvarlig innovasjon	Sidetall: 82 ..... + vedlegg/annet: 2 .....  Stavanger, 15.06.2021 ..... dato/år

# **Fremtidens løsninger: samskaping i offentlig sektor**

Et innblikk i hvordan samskaping i innovasjonsprosjekter skjer i praksis



---

**Universitetet  
i Stavanger**

Masteroppgave i endringsledelse

av Tonje Jerijärvi Dromnes og Maren Kristine Fiskå

Kandidatnummer 4832 og 4829

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

Juni 2021

## Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om samskaping i praksis, med spesielt fokus på hvordan ulike aktører i et innovasjonsprosjekt opplever samskaping. Forskningsspørsmålet er:

*Hvordan skjer samskaping i innovasjonsprosjekter i praksis?*

Samskaping er prosesser hvor to eller flere aktører går sammen for å skape en felles løsning på en utfordring. Myndigheter og ulike instanser både i Norge og utlandet peker på flere komplekse samfunnsutfordringer som samfunnet vil stå overfor de neste tiårene. For å finne løsninger til disse utfordringene rettes blikket mot samskaping tverrfaglig og tverrsektorielt. Dette er en økende strategi innenfor offentlig sektor, og det vil derfor være viktig å tilegne seg forståelse og kunnskap om hvordan slike samskapingsprosesser oppleves for ulike aktører som er involvert.

Studien benytter seg av et kvalitativt casedesign, med en case basert på et innovasjonsprosjekt innenfor helsesektoren. Innovasjonsprosjektet inkluderer personer fra flere ulike aktører fra offentlig og privat sektor. Datainnsamlingen består av 11 kvalitative intervjuer med representanter fra de ulike aktørene i prosjektet. Intervjuene ble analysert med utgangspunkt i en tematisk analyse.

Analysen av datamaterialet resulterte i seks aspekter ved samskapingsprosessen som de ulike prosjektdeltakerne trakk frem som en del av sin opplevelse ved samskapingen: *Inspirasjon, arbeidsfordeling, inkludering av sluttbrukere, kommunikasjon mellom styringsgruppen og referansegruppen, erfaringer fra sluttbrukere og samskaping på tvers av sektorer og fagbakgrunner*. Disse aspektene ble drøftet opp mot forskningsspørsmålet og litteratur om samskaping.

Litteraturen om samskaping sier lite om hvordan samskaping skjer i praksis, og hvordan ulike aktører opplever samskapingsprosessen. Det finnes aspekter ved samskaping som både fremmer og hemmer innovasjon, og det er flere faktorer som spiller inn for hvordan samskaping oppleves for de ulike aktørene. Denne masteravhandlingen har et fokus som ligger tett på operativ praksis, og den vektlegger konkrete beskrivelser av samskapingsprosessen i et innovasjonsprosjekt. Gjennom denne studien forsøkes det å øke forståelsen og kunnskapen om hvordan samskaping skjer i praksis, og hvordan ulike aktører med ulik organisasjonstilknytning og prosjektrolle opplever samskaping i et innovasjonsprosjekt.

Nøkkelord: Samskaping, innovasjon, åpen innovasjon, sosial innovasjon, ansvarlig innovasjon, offentlig sektor, privat sektor, tverrfaglig arbeid, helsesektor, kunstig intelligens.

## **Abstract**

This master thesis is about co-creation in practice, with special focus on how different actors in an innovation project experience co-creation. The thesis question is:

*How does co-creation in innovation projects occur in practice?*

Co-creation are processes where two or more actors come together to create a common solution to a challenge. Governments and different bodies in Norway and abroad have identified complex, societal challenges that society will face over the next few decades. To find a solution to these challenges they look towards interdisciplinary and cross-sectoral co-creation. This is an increasing strategy within the public sector, and therefore it will be important to acquire understanding and knowledge on how co-creation is experienced for different actors that are involved.

The study uses a qualitative case design, and the case is based around an innovation project in the health sector. The innovation project includes persons from different actors both in the public and private sector. The data collection consists of 11 qualitative interviews with representatives from the different actors in the project. The interviews were analyzed using a thematic analysis.

The analysis of the data material resulted in six aspects of the co-creation process that the project participants pulled forward as a part of their experience of the co-creation: *inspiration, division of labor, inclusion of end users, communication between management group and reference group, experiences from the end users, and co-creation across sectors and disciplines*. These aspects were then discussed in relation to the thesis question and literature on co-creation.

The literature says little on how co-creation happens in practice, and how different actors experience the co-creation process. There are aspects of co-creation that both promotes and inhibits innovation, and there are several factors that comes in to play for how co-creation is experienced by different actors. This master thesis has a focus that lies close to operational practices, and it emphasizes concrete descriptions of the co-creation process in an innovation project. This study is an attempt to increase the understanding and knowledge on how co-creation happens in practice, and how different actors with varying organizational belonging and project role experience co-creation in an innovation project.

Key words: co-creation, innovation, open innovation, social innovation, responsible innovation, public sector, private sector, cross-disciplinary work, health sector, artificial intelligence.

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på en epoke i livene våre - vi har fullført en mastergrad i endringsledelse! Selv å skrive det føles surrealistisk, men dette har ikke kommet gratis. Arbeidet med masteroppgaven har krevd mye tid, og har ført til sene kvelder og helger brukt på å lese artikler, transkribere intervjuer, analysere innhold og skrive, skrive, skrive. Tidvis har det vært slitsomt, noen ganger frustrerende, og det har noen ganger virket som en umulig oppgave. Men – her er vi! Vi har fullført, vi har levert, vi er ferdig. Det har vært en utrolig lærerik opplevelse, og vi har hatt mulighet til å fordype oss innenfor noe vi synes er spennende og ikke minst viktig.

Vi føler oss utrolig privilegert for å ha mulighet til å tilegne oss så mye kunnskap, og lære så mye fra flinke forelesere og andre medstudenter gjennom dette masterstudiet. Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder, Elin Merethe Oftedal. Du har vært en utrolig stor støtte for oss gjennom denne perioden - med gode faglige tilbakemeldinger og pep-talks når vi har hatt behov for det. Etter hver veiledningstime har vi fått en ny boost med motivasjon og energi, som til tider var sårt trengt. Vi vil også takke informantene som stilte opp til oppgaven vår; dette hadde vi ikke fått til hvis dere ikke tok dere tid til å delta i studien vår. I tillegg ønsker vi å takke Tatiana Iaklovleva, Marit Hagland og Karoline Mogleiv som tok seg til tid å høre på vår presentasjon av vår oppgave og gi innspill og tilbakemeldinger – selv om vi vet dere har en travel hverdag. Deres innspill, og bekreftelse på at dere synes funnene våre var interessante var akkurat det vi trengte på et tidspunkt hvor vi opplevde mye tvil og usikkerhet rundt oppgaven vår.

Til slutt vil vi takke familie og venner for å ha holdt ut med oss det siste halvåret. Deres støtte, motiverende ord og forståelse de siste månedene setter vi stor pris på. Vi lover at vi fremover vil snakke om andre ting enn masteroppgaven vår.

Maren Kristine Fiskå & Tonje Jerijärvi Dromnes  
Stavanger, 15 juni 2021

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrunn for tema og forskningsspørsmål</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Oppgavens oppbygging og struktur</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Litteratur</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Innovasjon i helsesektoren</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Innovasjon</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3 Sosial innovasjon</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4 Ansvarlig innovasjon</b> .....	<b>11</b>
<b>2.5 Sammenligning – forskjeller og likheter</b> .....	<b>14</b>
<b>2.6 Samskaping</b> .....	<b>16</b>
<b>2.7 Oppsummering</b> .....	<b>21</b>
<b>3. Forskningsdesign og metode</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1 Case: AMK-Sim-prosjektet</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2 Forskningsdesign</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3 Bakgrunn</b> .....	<b>26</b>
<b>3.4 Forskningstema og forskningsspørsmål</b> .....	<b>26</b>
<b>3.5 Metode</b> .....	<b>26</b>
<b>3.5.1 Data</b> .....	<b>27</b>
<b>3.5.2 Kilder</b> .....	<b>28</b>
<b>3.5.3 Utvalg</b> .....	<b>29</b>
<b>3.5.4 Metode ved datainnsamling</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5.5 Datareduksjon og analyse</b> .....	<b>32</b>
<b>3.6 utfordringer og metodekritikk</b> .....	<b>35</b>
<b>3.6.1 Etisk refleksjon</b> .....	<b>37</b>
<b>3.6.2 Samsvar mellom forskningsstrategi, metodebruk og analyse</b> .....	<b>38</b>
<b>3.7 Oppsummering</b> .....	<b>38</b>
<b>4. Empiri</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1 Inspirasjon hos ulike aktører og prosjektdeltakere</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2 Arbeidsfordeling</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3 Inkludering av sluttbrukere</b> .....	<b>44</b>

4.4 Kommunikasjon mellom styringsgruppen og referansegruppen.....	46
4.5 Erfaringer fra sluttbrukere.....	48
4.6 Prosjekt på tvers av sektorer og fagbakgrunner.....	50
4.6.1 Tverrfaglig arbeid.....	50
4.6.2 På tvers av offentlig og privat sektor.....	53
4.7 Oppsummering.....	55
<b>5. Drøfting.....</b>	<b>56</b>
<b>5.1 Hva inspirerer ulike aktører til samskaping?.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2 Hvordan oppleves samskaping for personer med ulik tilknytning til innovasjonsprosjektet? .....</b>	<b>59</b>
5.2.1 Arbeidsfordeling.....	60
5.2.2 Inkludering av sluttbrukere.....	61
5.2.3 Tverrfaglig arbeid i samskapingsprosesser.....	65
5.2.4 Oppsummering.....	68
<b>5.3 Hvordan skjer samskaping i innovasjonsprosjekter i praksis?.....</b>	<b>69</b>
<b>5.4 Praktiske implikasjoner - anbefalinger for fremtidige samskapingsinitiativ..</b>	<b>70</b>
<b>5.5 Videre forskning.....</b>	<b>72</b>
<b>6. Konklusjon.....</b>	<b>73</b>
<b>7. Litteraturliste.....</b>	<b>76</b>
<b>8. Vedlegg.....</b>	<b>79</b>
<b>Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....</b>	<b>79</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide.....</b>	<b>82</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for tema og forskningsspørsmål

OECD har i sin rapport fra 2016 identifisert ulike megatrender i dagens samfunn som i løpet av de neste 10-20 årene vil ha stor påvirkning for hvordan verden utvikler seg (OECD, 2016). En av disse trendene er at det vil være en generell befolkningsvekst globalt, men i flere vestlige land vil man oppleve en stadig eldre befolkning og færre mennesker i arbeid. Det betyr at det vil oppstå en skjevfordeling i befolkningen over bidragsyttere til velferdssystemet – i form av hvor mange som betaler skatt – og hvem som mottar støtte fra velferdssystemet i form av pensjon og andre ytelser. Dette kan medføre at den eldre befolkningen vil oppleve en forverring av sine levekår på grunn av manglende skatteinntjeninger til velferdsstaten. Dette medfører komplekse problemstillinger, og flere offentlige etater etterlyser innovasjoner og løsninger for å lette byrden på et fremtidig overbelastet helsevesen og velferdssystem. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har i Stortingsmelding 30 (2019-2020) gjort det tydelig at de utfordringene som det norske samfunnet og den norske velferdsstaten står overfor, fører til et behov for innovative løsninger i den offentlige sektoren (Meld. St. 30 (2019-2020)). I Stortingsmeldingen står det blant annet at: “Innovasjon i offentlig sektor krever ofte samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer, sektorer, næringsliv, sivilsamfunn og utdannings- og forskningsmiljøer - og med innbyggerne. Det kan bringe nye perspektiver og idéer inn i utviklingen av offentlig sektor” (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 8).

Kunstig intelligens er blitt diskutert som en lovende teknologi for helsesektoren. Konseptet oppsto på 1950-tallet, og har siden den gang vært preget av perioder med stor optimisme og fremgang, for deretter å ha perioder uten utvikling å vise til, før det igjen har tatt seg opp igjen (Kolbjørnsrud, 2017, s. 34). Kunstig intelligens kjennetegnes av utvikling av datamaskiner slik at de er i stand til å etterligne menneskelig atferd som læring, selvkorreksjon, tilpasning og så videre. Hovedpoenget med kunstig intelligens er altså at det skal imiterer intelligent menneskelig atferd (Kok, Boers, Kusters, Van der Putten & Poel, 2009). Kunstig intelligens skal videre kunne *sanse, forstå, handle og lære* – akkurat slik som mennesker. Selv om automatiseringen av menneskelige arbeidsoppgaver har fått mye oppmerksomhet på grunn av de negative konsekvensene, kan kunstig intelligens også brukes til å løse oppgaver som mennesker ikke tidligere har kunnet løse, og har dermed en svært



viktig og innovativ rolle i samfunnet for forbedringer og utvikling (Kolbjørnsrud, 2017, s. 33-35).

Kunstig intelligens knyttes ofte til teknologiske organisasjoner hvor det søkes utvikling og innovasjon. Allikevel kan det se ut som at andre sektorer også har fått øynene opp for nytten som bruk av kunstig intelligens kan gi. Sektorer og organisasjoner der kjernevirksomheten ligger utenfor det teknologiske området, og som ønsker å bruke kunstig intelligens til innovasjon og utvikling, må derfor ofte søke hjelp og samarbeid med organisasjoner som har kunnskap rundt dette. Et slikt samarbeid mellom organisasjoner og sektorer kan gi utfordringer, men også uvurderlige innovasjoner som kanskje aldri hadde sett dagens lys uten slike tverrsektorielle og tverrfaglige samarbeid. For å sammen skape innovasjoner som bygger på kunstig intelligens, som kan løse utfordringene samfunnet står ovenfor og gi goder ved ferdig utvikling, kan samskaping være en strategi for et slikt samarbeid mellom ulike sektorer og organisasjoner.

Samskaping blir pekt på som en økende strategi i offentlig sektor, ettersom det samler relevante interessenter til å skape innovative løsninger som har verdi for samfunnet som helhet (Hagedorn Krogh, Sørensen & Torfing, 2020, s. 45). Samskaping kan defineres som prosesser hvor to eller flere aktører inngår et tverrfaglig og likeverdig samarbeid for å skape nye og bedre løsninger på felles problemer og utfordringer (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 53). Fokuset på å skape noe nytt med flere ulike aktører skiller samskaping fra samarbeid. De ulike deltakerne kan være aktører fra både privat og offentlig sektor, ledere og medarbeidere, brukere og andre interessenter. Samskaping i seg selv er ikke en garantist for innovasjon, men ettersom det krever inkludering av ulike aktører tidlig i prosessen kan dette øke sjansen for en vellykket innovasjonsprosess. Dette er fordi det blant annet er flere ulike aktører som vurderer muligheter og risiko rundt innovasjonen sammen. Samskaping kan derfor være en god strategi for tverrfaglig samarbeid der for eksempel kunstig intelligens skal innarbeides i innovasjoner knyttet til sektorer der teknologi ikke er en del av kjernevirksomheten, slik som i helsesektoren. Hagedorn Krogh et al. (2020) påpeker at for at samskaping skal være vellykket er det flere faktorer som påvirker; hvordan samskappingsprosessen blir organisert og rammet inn, hvem involveres, hvordan de involveres og på hvilket tidspunkt i prosessen de blir involvert (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 54).

Denne masteravhandlingen ønsker å undersøke hvordan samskaping skjer i praksis. Forskningsspørsmålet som vil bli forsøkt besvart er: *“Hvordan skjer samskaping i innovasjonsprosjekter i praksis?”*. Dermed er innovasjonsprosjekter konteksten for hvor samskapingen skjer i denne masteravhandlingen. Som innledningen beskriver, står samfunnet over flere store utfordringer, og norske myndigheter peker blant annet på innovasjon og samskaping på tvers av offentlig og privat sektor for å finne løsninger på disse utfordringene. Å ta i bruk ny teknologi som kunstig intelligens kan gi gunstige resultater for samfunnet som helhet, og ikke minst for flere organisasjoner og sektorer. Gjennom tverrsektoriell eller tverrfaglig samskaping i innovasjonsprosjekter som søker å utvikle nye løsninger ved bruk av kunstig intelligens, kan man kanskje løse noen av utfordringene de norske myndighetene peker på.

For å besvare forskningsspørsmålet har vi utført en casestudie hvor 11 personer med tilknytning til samme innovasjonsprosjekt ble intervjuet. Casen er et innovasjonsprosjekt innenfor helsesektoren som inkluderer personer fra flere ulike aktører fra både offentlig og privat sektor. Aktørene som er involvert er Regionalt Akuttmedisinsk Kompetansesenter i Helse Vest (RAKOS), Headroom Life Science, Akuttmedisinsk Kommunikasjonssentral (AMK) Stavanger og Bergen, og Acute Medicine Foundation for Education and Research (SAFER). Prosjektet er delt opp i en styringsgruppe og en referansegruppe, og blant de 11 intervjuede er det personer med tilknytning fra begge disse gruppene, og på tvers av de ulike aktørene. I dag er opplæring og kursing av AMK-personell ikke-standardisert, tidkrevende og ressurskrevende. Prosjektet har som mål å utvikle en simulator som benytter seg av kunstig intelligens som kan brukes for å trene opp og kurse telefonoperatører ved AMK. Utviklingen og implementeringen av denne AMK-simulatoren kan føre til tryggere telefonoperatører ved AMK, høyere kvalitet i tjenesten de utfører, og ressursbesparelse for helsevesenet. I dette samskappingsprosjektet blir telefonoperatører ved AMK ansett som sluttbrukere av innovasjonen. Vi har identifisert to underspørsmål som er med å veilede denne oppgaven:

1. Hva inspirerer ulike aktører til samskaping?
2. Hvordan oppleves samskaping for personer med ulik tilknytning til innovasjonsprosjektet?

Ettersom samskaping er en voksende strategi i offentlig sektor, vil det være viktig å samle kunnskap om hvordan samskaping skjer i innovasjonsprosjekter i dag for å forhåpentligvis

øke forståelsen av hvordan slike samskappingsprosesser kan oppleves og utarte seg. Masteravhandlingen vil forsøke å få et helhetlig bilde av hvordan samskaping i et innovasjonsprosjekt foregår, noe som kan føre til en dypere forståelse av hva som kan oppleves som positivt og negativt i en samskappingsprosess. I tillegg til dette håper vi at masteravhandlingen kan gi noen praktiske implikasjoner for hvordan samskaping i innovasjonsprosjekter burde praktiseres basert på funn i denne avhandlingen.

## **1.2 Oppgavens oppbygging og struktur**

Oppgavestrukturen er delt opp i ulike kapitler. Kapittel 2 vil gjennomgå teori og litteratur som er relevant for innovasjon og samskaping. Innovasjonsbegrepet blir redegjort for, og vi finner tre nyere innovasjonsbegrep som i større del fokuserer på samskaping gjennom innovasjonsprosessen. Disse begrepene er åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon. Casen vår omhandler et innovasjonsprosjekt, og det vil derfor være viktig å forstå denne konteksten godt. I litteraturkapittelet er det også inkludert en tabell som skal visualisere overlappene og ulikhetene mellom begrepene åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon. Videre i litteraturkapittelet vil samskapingsbegrepet og litteraturen gjennomgås. Her defineres samskaping som en prosess hvor to eller flere aktører kommer sammen for å skape noe nytt eller finne løsninger på en felles utfordring. Ulike faktorer som fremmer og hemmer samskappingsprosesser vil også gjennomgås i kapittelet.

I kapittel 3 vil forskningsmetoden redegjøres for. Kapittelet inneholder en beskrivelse av casen som masteravhandlingen er basert på. Her vil også metodiske valg redegjøres for, og vurderinger og etiske refleksjoner rundt gjennomføringen av og valg gjort for studien gjennomgås. Videre, i kapittel 4, fremlegges hovedfunnene fra casen, som er basert på en tematisk analyse. Kapittelet er delt opp i underkapitler som representerer de overordnede temaene vi fant gjennom tematisk analyse: *inspirasjon hos ulike prosjektdeltakere, arbeidsfordeling, inkludering av sluttbrukere, kommunikasjon mellom styringsgruppen og referansegruppen, erfaringer fra sluttbrukere, og på tvers av sektorer og fagbakgrunner*. I kapittel 5 vil funnene drøftes opp mot litteratur som er gjennomgått i kapittel 2 for å besvare forskningsspørsmålene. I tillegg til dette er det laget en oversikt over hvilke anbefalinger vi kan gi til fremtidige samskappingsprosesser basert på funn fra denne casen. Kapittelet avsluttes med refleksjoner rundt behovet for videre forskning. Kapittel 6 utgjør oppgavens konklusjon, hvor en oppsummering av masteravhandlingen gis, og konkluderende tanker vil samles og avslutte oppgaven.

## **2. Litteratur**

I teorikapitlet skal vi redegjøre for litteratur som er relevant for forskningsspørsmålet “Hvordan skjer samskaping i innovasjonsprosjekter i praksis?”. Kapitlet vil først beskrive konteksten vi undersøker dette forskningsspørsmålet i - innovasjon i helsesektoren. Videre vil innovasjonsbegrepet bli redegjort for, for å bedre forstå bedre konteksten samskapingen skjer i. Kapitlet inneholder en gjennomgang av den originale forståelsen av hva innovasjon er, og undersøker videre det vi kaller åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon. Disse begrepene er relativt nye, og skiller seg fra den originale definisjonen av innovasjon på flere ulike måter som vil gjennomgås i dette kapitlet. Vi vil fokusere på åpen innovasjon, sosial innovasjon, og ansvarlig innovasjon ettersom det er begreper hvor samskaping utgjør en stor del av definisjonen. Vi ser at nyere forståelser av innovasjon inkluderer samskaping som aspekt i større grad enn den originale definisjonen av innovasjon gjør. Begrepene har flere likheter og overlapp, og det kan være uoversiktlig å forstå disse nyansene i eksisterende litteratur. Kapitlet inkluderer derfor en tabell hvor disse nyansene er forsøkt visualisert.

Kapitlet vil videre redegjøre for samskaping. Samskaping er et voksende konsept, spesielt i offentlig sektor, og skiller seg fra begreper som “samarbeid” og “samhandling”. Samskaping kan defineres som en prosess hvor to eller flere aktører er involvert for å skape en tjeneste eller produkt, eller for å finne en løsning på en felles utfordring (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 52). En del av samskaping er brukerinvolvering, som også er et viktig aspekt i de nyere definisjonene av innovasjon - åpen innovasjon, ansvarlig innovasjon og sosial innovasjon. I samskappingsprosesser er det ulike faktorer som kan fremme og hemme innovasjon, eksempelvis anses involvering av ulike aktører som positivt ettersom man motvirker faglige siloer som kan oppstå i offentlig sektor. I dette kapitlet vil også de ulike fordelene og ulempene knyttet til samskaping gjennomgås.

### **2.1 Innovasjon i helsesektoren**

Helsesektoren er spesielt utsatt for de samfunnsmessige endringene i fremtiden, ettersom helsevesenet kan bli ekstremt overbelastet. Dette er som følge av at befolkningen lever lenger, men også at større deler av befolkningen vil leve med kroniske sykdommer over lengre tid enn tidligere. I tillegg til dette er det grunn til å tro at den yngre delen av befolkningen også vil oppleve mer sykdom knyttet til levevaner og livsstil, som for eksempel diabetes og kreft (Meld. St. 47 (2008-2009), s. 24). Disse faktorene kan føre til at

helsevesenet, og velferdssystemet som helhet, ikke vil være bærekraftig i fremtiden. Dette kan igjen føre til at man blir nødt å gjøre prioriteringer over hvem som blir behandlet, noe som går imot grunnleggende verdier i den norske velferdsmodellen.

Disse utfordringene gjør det veldig tydelig at offentlig sektor, og spesielt helsevesenet, har behov for innovative løsninger for å bli mer bærekraftige. I Helsenæringsmeldingen melder regjeringen et behov for samarbeid mellom helse- og omsorgstjenesten og næringslivet for å utvikle bærekraftige og innovative løsninger for å håndtere de utfordringene som eksisterer i dag og vil oppstå i fremtiden (Meld.St. 18 (2018-2019), s. 9). Samarbeid på tvers av ulike sektorer og fagmiljøer er en økende trend man ser i offentlig sektor. Dette skjer som følge av et behov for å skape nye løsninger som kan brukes for å forbedre ulike tjenester i offentlig sektor. Slikt arbeid på tvers av sektorer og fagmiljøer kalles samskaping.

Innovasjon har som formål å skape nye produkter eller tjenester, og det sett i sammenheng med de utfordringene helsevesenet står overfor, kan det tyde på at det er behov for innovasjoner som kan motvirke disse utfordringene. I privat sektor oppstår innovasjon som regel for å være kostnadsbesparende, øke effektivitet eller skape økonomisk profitt på en eller annen måte. Dette skjer også i offentlig sektor, men det har de senere årene oppstått andre behov og perspektiver også, som sosiale og miljømessige årsaker. For eksempel er det nå et større fokus på at innovasjoner skal møte udekkede sosiale behov, eksempelvis for svake samfunnsgrupper (Rønning, 2021, s. 141). Som nevnt i innledning, vil man i fremtiden gjerne møte på sosiale utfordringer, som at den eldre befolkningen opplever forverring av sine levevilkår på grunn av manglende skatteinntjeninger til velferdsstaten. Behovet for innovasjoner som søker å løse slike fremtidige sosiale utfordringer, vil derfor bli svært viktig å rette fokus mot allerede nå, slik at man slipper komplekse problemstillinger når slike utfordringer ser dagens lys, men heller har funnet løsninger før de oppstår.

FNs bærekraftsmål har gjort at både offentlige og private organisasjoner har søkt innovasjon for en bærekraftig utvikling. Bærekraftsmålene viser til delmål som skal nås for å løse utfordringene samfunnet står ovenfor, for eksempel at man innen 2030 skal styrke kapasiteten rundt helse i alle land, særlig i utviklingsland, for tidligvarsling, risikoredusering og håndtering av nasjonale og globale helserisikoer (Regjeringen, 2020). De nye bærekraftsmålene ser sosial utvikling, miljø og økonomi i sammenheng (Norad, 2015), og det henvises ofte til at både offentlig sektor – i tillegg til privat sektor - må engasjere seg ved å

utvikle produkter og tjenester som bidrar til at verden sammen kan oppnå bærekraftmålene. Mange bedrifter og organisasjoner - både offentlige og private – har altså sett og blitt mer bevisste på de sosiale, samfunnsmessige, økonomiske og miljømessige utfordringene vi står ovenfor, og søker dermed å innovere for å få bukt med disse gjeldende og kommende utfordringene. Dette samstemmer med nyere forståelser av innovasjonsbegrepet, som ikke bare ser på innovasjon som en mulighet til å øke profitt, effektivitet eller sikre kostnadsbesparelser i en organisasjon.

Nyere definisjoner av innovasjonsbegrepet fokuserer mer på samskaping som en del av innovasjonsprosessen enn den originale forståelsen av innovasjon. Disse begrepene er for eksempel åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon. Man har sett at det finnes utfordringer ved å innovere etter den originale forståelsen som kan løses ved hjelp av disse nyere forståelsene. Innovasjonsløp er komplekse, og det ligger mye usikkerhet til grunn. Inkludering av flere aktører gir verdifull innsikt som man ikke får ved å innovere alene, og ved å få med flere interessenter enn kun kunder vil det være lettere å se både behov og risiko ved innovasjonen. Sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon har også gjerne andre formål med innovasjonen, som for eksempel å finne løsninger på utfordringer i samfunnet. Videre vil disse ulike innovasjonsbegrepene bli beskrevet.

## **2.2 Innovasjon**

Innovasjon er fornyelsen av eller skapelsen av nye produkter, tjenester eller måter å arbeide på. Dette er menneskeskapt endringer som implementeres i organisasjoner for å redusere kostnader, øke effektivitet, eller på andre måter øker verdien i produksjonen til organisasjonen (Dawson & Daniel, 2010, s. 11). Avhengig av hvilke innovative løsninger som implementeres, kan det skape store endringer i måter man arbeider på eller hva man skal produsere. Man skiller gjerne mellom prosessinnovasjon og produktinnovasjon. Produktinnovasjon innebærer at man skaper noe nytt, som for eksempel at man skaper en ny vare. Prosessinnovasjon innebærer at man endrer måten man produserer en vare på, eller at man endrer måten man utfører en tjeneste på (Teigen, 2016, s. 22). Det vil alltid være en grad av risiko og uforutsigbarhet knyttet til innovasjon, men dette veies opp mot de mulige økonomiske gevinstene dersom implementeringen er suksessfull (Dawson & Daniel, 2010, s. 11). Risikoen er knyttet til at man utvikler noe nytt, og det kan være vanskelig å forutse hvordan produktet eller tjenesten blir mottatt av de den er rettet mot. Risikoen kan også være knyttet til at man ikke får fullført eller kommer i mål slik man ønsker, at innovasjonen må

utvikles på andre måter enn først tiltenkt, at brukeren av innovasjonen reagerer på en annerledes måte enn antatt, eller at innovasjonen blir brukt i et annet formål en først tiltenkt. Som en del av innovasjonsprosessen blir gjerne potensielle kunder av produktet involvert for å undersøke hva behovet eller ønskene til målgruppen er. Innovasjon i denne forstand forstås dermed som fornyelser eller nyskapsprosesser som anvendes for å øke økonomisk gevinst for organisasjonen.

Åpen innovasjon er et fenomen innenfor innovasjon som viser til bedrifter og organisasjoner som i større grad åpner for å tilegne seg ekstern kunnskap for å øke intern innovasjon, og for å utvide ekstern bruk av innovasjonen (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006, s. 1). Åpen innovasjon ser mulighetene til å benytte seg av både eksterne og interne idéer for innovasjon, og både eksterne og interne veier til markedet (Chesbrough et al., 2006, s. 1). I åpen innovasjon vil også involvering av brukere være et viktig aspekt. Involvering av brukere tidlig i innovasjonsprosessen skal sikre at man forstår potensielle brukeres behov og ta i bruk brukeres egen kunnskap i utviklingen av innovasjonen (Gassmann, Enkel & Chesbrough, 2010, s. 214). Bedriftene skal dermed legge til rette for idéutveksling med relevante parter, og en slik tilnærming er dermed tenkt å øke innovasjonskapasiteten til organisasjonen. Samskaping er dermed et viktig aspekt innenfor åpen innovasjon, men det legges få føringer for hvordan dette skal skje. Her er det heller bedriftene som skal tilrettelegge for å muliggjøre samskaping i innovasjonsprosessen.

Innovasjon er ikke noe nytt – det er noe bedrifter og mennesker har gjort i all tid. Flere mener at menneskers sivile samfunn ikke ville eksistert hvis det ikke var for menneskers evne til å innovere. Men, de siste årene har mennesker og organisasjoners forhold til innovasjon endret seg i takt med samfunnet som helhet. Som vi ser i åpen innovasjon er det blitt en utvikling på innovasjonsfeltet med økt fokus på samskaping, og involvering av eksterne ressurser som kan bidra inn under innovasjonsprosessen. I tillegg til dette har det i samfunnet blitt økt bevissthet rundt bærekraft, miljø og samfunnsutfordringer og hva man som enkeltmenneske og organisasjon kan og bør gjøre for å håndtere disse utfordringene. Dermed er det mer bevissthet rundt innovasjon, og innovasjon for innovasjons skyld er ikke lenger nok. Sosial og ansvarlig innovasjon er produkter av et mer bevisst samfunn. Videre i kapitlet vil disse begrepene gjennomgås.

### 2.3 Sosial innovasjon

Sosial innovasjon refererer til nye idéer som utvikles for å oppnå sosiale mål. Mulgan, Tucker, Ali og Sanders (2007) definerer sosial innovasjon som innovative aktiviteter eller tjenester som motiveres av et mål om å adressere sosiale behov i samfunnet som helhet (Mulgan et al., 2007, s. 8). Sosial innovasjon skal dermed skape nye produkter, tjenester eller måter å gjøre ting på som møter sosiale behov, men som også i seg selv skaper nye sosiale bånd, strukturer og samarbeid (Dawson & Daniel, 2010, s. 10). Murray et al. (2010, s. 3) forklarer at sosial innovasjon i større grad blir trigget av behov hos eller med personer og samfunn i tankene, enn at innovasjonen skal føre til økonomisk profitt. Involvering av de gruppene som innovasjonen er rettet mot vil være viktig for å få innsikt i hvordan de opplever utfordringen og hva de har behov for. Voorberg, Bekkers og Tummers (2015) trekker frem i sin definisjon av sosial innovasjon viktigheten av deltakelse, involveringen og samarbeid med relevante interessenter og sluttbrukere i innovasjonsprosessen. Løsningene skal bidra til positiv utvikling i samfunnet, og innovasjonene knyttes til problemer rundt både sosiale problemer og bærekraftighet, eller til en kombinasjon av disse. Formålet vil være å endre praksiser, strukturer eller tjenester i samfunnet for å skape sosial endring som er positive for samfunnet og befolkningen som helhet (Voorberg et al., 2015, s. 3).

Et eksempel på en sosial innovasjon er Muhammad Yunus som vant Nobels fredspris for sitt arbeid med å gi mikrokredittlån (Mulgan, 2006, s. 148). Yunus opprettet en bank som ga ut mikrolån i land og områder hvor store deler av befolkningen levde i fattigdom. Hensikten med lånene var å gi mennesker mulighet til å skape egne bedrifter ved at de for eksempel kunne låne penger for å skaffe nødvendig utstyr. Ved å gi ut mikrokredittlån førte det til mer frihet, muligheter for individer til å skape egen arbeidsplass, og også en måte for dem å komme seg ut av fattigdom.

Cajaiba-Santana (2014) redegjør for to ulike perspektiver på sosial innovasjon som er fremtredende i litteraturen i dag; individualistiske og strukturalistiske perspektiver. I det individualistiske perspektivet settes det fokus på et fåtall engasjerte og heroiske individer som pådrivere for sosial endring gjennom sosial innovasjon. Et slikt perspektiv vil ofte neglisjere hvilke påvirkninger sosiale strukturer og institusjoner spiller i prosessen til sosial innovasjon. I det strukturalistiske perspektivet er det nettopp strukturer og konteksten som vil være årsaksfaktor for den sosiale innovasjonen. Her er kritikken at man etter for mye fokus på det eksterne, også begrenser individers egen agens og mulighet til å handle individuelt (Cajaiba-



Santana, 2014, s. 45). Cajaiba-Santana (2014) argumenterer derfor for et mer holistisk perspektiv på sosial innovasjon, ved å kombinere disse to ulike perspektivene, som beskrives slik:

*“First, social innovation is based on collective action that takes place inside a given social system, which are determined by underlying institutions. Second, the historical and cultural context in which social innovation occurs is an important consideration for understanding its processes since it is historically and culturally situated”*

(Cajaiba-Santana, 2014, s. 46).

Mulgan (2006) beskriver prosessen til sosial innovasjon til å foregå over fire steg. Det første steget handler om at man kobler et behov som ikke blir møtt, med en løsning som møter dette behovet (Mulgan, 2006, s. 149). I sosial innovasjon vil man da gjerne gå til “kjernen” i problemet, for å høre hvordan personer som lever med problemet håndterer det. For eksempel å snakke med personer som lever med kronisk sykdom for å høre hva de gjør for å håndtere daglige utfordringer som sykdommen medfølger. Deres egen “innovasjon” i hverdagen kan være et utgangspunkt for en større sosial innovasjon som kan utvikles videre og implementeres på et høyere nivå. Her trekkes dermed samskaping med relevante personer tidlig frem i innovasjonsprosessen. Mulgan (2006) beskriver videre hvordan samarbeid og deling på tvers av sektorer og fagkunnskaper er en viktig del av innovasjonsprosessen. Steg to i prosessen for sosial innovasjon går ut på at man må utvikle idéen og lage prototyper som testes tidlig. Ofte må det flere testinger til, men dette er en del av innovasjonsprosessen, og man sørger i tillegg for å få gode erfaringer som gjør innovasjonen bedre. Det tredje steget i prosessen for sosial innovasjon er når man ser at idéen fungerer i praksis, og den dermed kan vokse videre og brukes bredt (Mulgan, 2006, s. 153). Det fjerde steget innebærer at innovasjon går gjennom kontinuerlig endring og forbedring gjennom læring og tilpassing over tid. Mulgan (2006) argumenterer for at disse stegene nødvendigvis ikke skjer sekvensielt, og at man alltid vil arbeide mellom de ulike stegene i en innovasjonsprosess.

Sosial innovasjon som begrep har blitt kritisert for å være utydelig med tanke på hva som menes med “sosial” i sosial innovasjon, og at uttrykket både er sosialt og politisk konstruert (Bolz & de Bruin, 2019, s. 5). At begrepet er sosialt og politisk konstruert betyr at hva som anses som en positiv sosial endring eller nyskaping i ett samfunn, gjerne ikke vil anses som en positiv endring eller nyskaping i et annet samfunn. Dette er basert på at alle samfunn har

ulike kulturelle og historiske kontekster som påvirker hvordan personer som tilhører ulike samfunn vil oppfatte sosiale innovasjoner. Videre er det lite litteratur som sier hvordan man skal sørge for samskaping i sosial innovasjon, og spesielt når dette skjer i offentlig sektor (Voorberg et al., 2015, s. 4). Som vi har sett i foregående avsnitt pekes samskaping på som en viktig del av sosial innovasjon for å forstå kjernen av behovet hos de menneskene som innovasjonen er rettet mot (Mulgan, 2006; Voorberg et al., 2015). Det er likevel lite føringer for hvordan samskaping kan skje, annet enn at samskaping i sosial innovasjon skal sørge for at man forstår kjernen i de sosiale og miljømessige utfordringene man forsøker å finne løsninger for. Sosial innovasjon er en voksende trend innenfor offentlig sektor, men det er altså lite litteratur og veiledning for hvordan samskaping skal skje innenfor sosial innovasjon.

## **2.4 Ansvarlig innovasjon**

Som nevnt tidligere har samfunnet generelt blitt mer bevisst på de utfordringene som eksisterer i dagens samfunn. Dette gjelder utfordringer knyttet til miljøet, sosiale utfordringer, og samfunnsmessige utfordringer. Ut ifra dette har det blitt skapt et behov for innovasjon rettet mot å håndtere disse ulike utfordringene. Ansvarlig innovasjon er et produkt av denne utviklingen, men også et produkt av at ulike myndigheter og forskningsinstanser har påpekt viktigheten av et bevisst forhold rundt ansvarlighet innenfor forskning og innovasjon. Litteraturen rundt ansvarlig innovasjon har vokst veldig de siste årene, og dette henger mye sammen med at EU har etterspurt forskning og innovasjon knyttet til utfordringer som samfunnet står overfor (EU, u.å.-a). Dette er knyttet til det som kalles “Grand Societal Challenges” som er ulike, komplekse og store utfordringer samfunnet som helhet står overfor, og som EU og andre instanser retter fokus på for å forske på og finne løsninger til (EU, u.å.-b). For eksempel er dette utfordringer som omhandler å få en friskere befolkning, utvikle løsninger som gjør pasienter mer selvstendige, og løsninger som gjør helsevesenet mer bærekraftig (EU, u.å.-b). Ansvarlig innovasjon krever at man har et mer bevisst forhold til det ansvaret man har for produktet eller tjenesten som blir innover. Her er det spesielt fokus på hensyn knyttet til bærekraft, samfunnet og etiske refleksjoner.

von Schomberg (2013, s. 64) beskriver ansvarlig innovasjon som en prosess hvor innovatører og sosiale aktører kommuniserer og blir mottakelig for hverandres innspill når det gjelder etiske hensyn som tas i forhold til bærekraftighet og samfunnsbehov i en innovasjonsprosess. Ansvarlig innovasjon gjelder da innovasjon som inkluderer interessenter, og tar hensyn til bærekraft og samfunnsutfordringer i sin utvikling av innovasjonen. Bolz og de Bruin (2019,

s. 4) påpeker at ansvarlig innovasjon også inkluderer mer fokus på forskning og teknologi, slik som det vanligvis er i “original innovasjon”, enn det sosial innovasjon gjør. Dette kan tyde på at det ikke bare er miljømessig bærekraft som er et viktig aspekt innenfor ansvarlig innovasjon, men også økonomisk bærekraft. I likhet med sosial innovasjon er det fokus på å løse komplekse samfunnsutfordringer ved hjelp av utviklingen av ansvarlig innovasjon. I ansvarlig innovasjon er inkludering av ulike aktører også en viktig del av innovasjonsprosessen, i likhet med både åpen innovasjon og sosial innovasjon.

Stilgoe, Owen og Macnaghten (2013, s. 1570) har utarbeidet et rammeverk bestående av de fire dimensjonene *anticipation*, *reflexivity*, *inclusion*, *responsiveness* for å få en dypere forståelse av hva ansvarlig innovasjon er og hvordan personer og organisasjoner kan skape mer ansvarlighet rundt sin innovasjon. Rammeverket er basert på spørsmål som den offentlige debatten ønsker at forskere skal svare på, eller være reflekterte rundt. De ulike dimensjonene i rammeverket skal dermed sikre at forskere eller innovatører skal vurdere og være reflekterte rundt blant annet innovasjonens usikkerhetsspørsmål, formål, motivasjon og retning (Stilgoe et al., 2013, s. 1570).

Den første dimensjonen, *anticipation*, innebærer at man stiller spørsmål og vurderer innovasjonens risikoer og muligheter over tid (Stilgoe et al., 2013, s. 1570). Dimensjonen er basert på spørsmål som skal sikre bevissthet rundt potensielle positive og negative innvirkninger av innovasjonen, og å bygge kapasitet til å svare på disse (Stilgoe et al., 2013, s. 1570). Viktigheten av *anticipation*, og å ha et bevisst forhold rundt disse spørsmålene, er fordi negative konsekvenser av ny teknologi ofte er uforutsette, og en slik øvelse vil kunne motvirke dette (Stilgoe et al., 2013, s. 1570). *Reflexivity* er den andre dimensjonen, og i ansvarlig innovasjon referer det til institusjonell refleksivitet som går ut på at man vurderer den konteksten man befinner seg i, og tar hensyn til at ens egen forståelse av eller vinkling av en sak ikke nødvendigvis er universelt holdt (Stilgoe et al., 2013, s. 1571).

Den tredje dimensjonen, *inclusion*, handler om å utvide deltakelse i beslutningsprosessene rundt innovasjon, altså at man ser viktigheten med offentlig dialog og ser potensialet i å inkludere personer som ikke nødvendigvis innehar «sertifisert» kunnskap. Det vil si at man inkluderer ikke bare relevante interessenter i privat og offentlig sektor, men også fra frivillighetssektoren og borgere av samfunnet. Dette medfører en mer demokratisk prosess, hvor de ulike deltakerne kan gi innspill og tilbakemeldinger ikke bare til selve produktet eller

tjenesten, men til prosessen rundt innovasjonen også. *Responsiveness*, den fjerde dimensjonen viser til hvordan organisasjonene og institusjonene responderer på synspunktene, perspektivene, normene og kunnskapen som vokser frem med tiden (Stilgoe et al., 2013; Uyarra, Ribeiro & Dale-Clough, 2019). I ansvarlig innovasjon er det behov for at man må kunne endre retning raskt basert på tilbakemeldinger og innspill fra ulike interessenter og personer inkludert i innovasjonsprosessen (Stilgoe et al., 2013, s. 1572). Ansvarlig innovasjon krever også kapasitet til endring av innovasjonen basert på hvordan konteksten man befinner seg i endrer seg, eksempelvis hvordan samfunnsendringer kan påvirke innovasjonen og endre seg deretter. Ved å ha et bevisst forhold til disse fire dimensjonene, argumenterer Stilgoe et al. (2013) for at man sikrer høy grad av ansvarlig innovasjon.

Stahl et al. (2017) presenterer i sin artikkel en modenhetsmodell for ansvarlig innovasjon og ser spesifikt på tre aspekter ved innovasjon: *formål*, *prosess* og *produkt*. I denne modellen viser *formål* til innovasjonens intenderte formål, og i hvilken grad den er tiltenkt å løse en av samfunnets store felles utfordringer, også kjent som “Grand Societal Challenges” av EU Horizon 2020 (EU, u.å.-b). Stahl et al. (2017) forklarer videre at *prosess* viser til de tiltakene som er lagt til grunn gjennom innovasjonsprosessen for å sikre ansvarlighet. Aspekter i prosessen kan reflektere rammeverket til Stilgoe et al. (2013), som for eksempel *anticipation*, *reflexivity*, *inclusion* og *responsiveness* (Ofstedal, Foss & Iakovleva, 2019, s. 4). Videre i modellen vises det til *produkt*. Her er fokus på utfallet til produktet organisasjonen utvikler – her vil det for eksempel være viktig å kunne linke produktet til formål. Eksempelvis, dersom en organisasjon har som formål å løse klimautfordringer i samfunnet, må utfallet av den innovasjonen de lager kunne linkes til dette formålet (Ofstedal et al., 2019, s. 4; Stahl et al., 2017, s. 5). Ved hjelp av disse ulike aspektene vil man da kunne vurdere en organisasjon, et prosjekt eller innovasjonsutviklings modenhet som en ansvarlig innovasjon.

Det er flere etiske diskusjoner og vurderinger man må ta innenfor ansvarlig innovasjon, da et av hovedaspektene med disse innovasjonene er at de skal være *ansvarlige*. Det er lite definert hva det er som gjør innovasjonene ansvarlige, hvem det er som skal sørge for at de er ansvarlige, og for hvem de skal være ansvarlige overfor. Eden, Jirotko og Stahl (2013) poengterer at det vil være viktig for fremtidige ansvarlige innovasjonsprosjekter at disse vurderingene blir gjort og undersøkt nærmere for å finne gode løsninger. Ansvarlig innovasjon vil mest sannsynlig øke, spesielt i offentlig sektor, og dermed vil det være veldig

viktig å være klar over de mulige konsekvensene rundt bruken av ulike teknologi inn i offentlig sektor. Videre er det identifisert mangler i litteraturen, og det oppfordres til videre forskning på ansvarlig innovasjon og spesielt da hvordan disse etiske refleksjonene blir håndtert i praksis i innovasjonsprosjekter. Det eksisterer allerede litteratur som diskuterer og redegjør for de ulike etiske dilemmaene knyttet til slike prosjekter, men det er ikke undersøkt i like stor grad hvordan dette blir håndtert i praksis (Eden et al., 2013). Det er også identifisert et behov for å forske mer på hvordan sluttbrukerperspektivet blir ivaretatt i ansvarlige innovasjonsprosjekter. Dette er et aspekt ved ansvarlig innovasjon som er veldig viktig, men som det ikke er omfattende litteratur om. Dette gjelder spesielt på hvilket tidspunkt man inkluderer brukeren inn i innovasjonsprosjektet (Bessant, Iakovleva & Oftedal, 2019, s. 247).

## 2.5 Sammenligning – forskjeller og likheter

I dette delkapittelet skal vi sammenligne og peke ut forskjeller og likheter mellom åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon basert på litteraturen som er gjennomgått. Dette er nyere innovasjonsbegreper som vi ser har noe overlapp i hva som prioriteres under innovasjonsprosessen.

Tabellen har syv kolonner hvor ulike aspekter og hensyn er listet opp. Begrepene åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon kategoriseres deretter ut ifra hvilken prioritet de ulike aspektene spiller inn for hvert begrep. Tabellen kategoriserer prioriteringen fra Ikke prioritet – Prioritet – Høy prioritet.

Tabell 1 – Sammenligning av innovasjonsbegreper

	Økonomi	Bærekraftig hensyn	Samfunnsutfordringer	Samskaping	Konsekvenssensitivitet	Ansvarsvurdering
Åpen innovasjon	Høy prioritet	Ikke prioritet	Ikke prioritet	Høy prioritet	Ikke prioritet	Ikke prioritet
Sosial innovasjon	Ikke prioritet	Høy prioritet	Høy prioritet	Prioritet	Ikke prioritet	Prioritet
Ansvarlig innovasjon	Prioritet	Høy prioritet	Høy prioritet	Høy prioritet	Høy prioritet	Høy prioritet

Økonomi referer her til i hvor stor grad økonomisk profitt prioriteres når man utvikler innovasjonen. Bærekraftig hensyn viser til i hvor stor grad miljø og bærekraft prioriteres under utvikling av innovasjonen. Samfunnsutfordringer handler om i hvor stor grad

innovasjonen er rettet mot å løse utfordringer samfunnet står overfor – som nevnt tidligere kalles disse gjerne “Grand Societal Challenges” (EU, u.å.-b). Disse utfordringene spenner over flere felt som for eksempel utfordringer rundt helse, sosiale utfordringer knyttet til demokrati og inkludering i samfunnet, og utfordringer knyttet til grønn omstilling. Samskaping viser til hvor stort fokus det er på å involvere andre aktører og sluttbrukere inn i innovasjonsprosessen. Konsekvenssensitivitet viser til hvordan mulige konsekvenser av innovasjonen blir reflektert og vurdert gjennom innovasjonsprosessen. Ansvarsvurdering innebærer hvordan vurderinger rundt ansvar prioriteres gjennom innovasjonsprosessen.

Som tabellen viser er det noen aspekter som skiller de ulike begrepene, men også andre som viser overlapp. Eksempelvis har både sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon høy prioritering av bærekraftig hensyn. Videre ser man at samskaping er en prioritet hos de tre innovasjonsbegrepene, men de har ulik grad av prioritering. Åpen innovasjon og ansvarlig innovasjon har høy grad av prioritering av samskaping, men her kan vi også si at i åpen innovasjon legges det ikke føringer for hvordan samskaping skal skje, men at bedriften skal tilrettelegge for at den kan skje. Innenfor ansvarlig innovasjon er det utviklet rammeverk som kan brukes for å veilede en innovasjon til å bli en ansvarlig innovasjon (Stilgoe et al., 2013). Sosial innovasjon ser vi prioriterer samskaping, men det er ikke like stort fokus på det her som i åpen innovasjon og ansvarlig innovasjon. I sosial innovasjon brukes samskaping for å forstå de utfordringene mennesker opplever for å gi en dypere forståelse av hva behovet deres er.

I tabellen kan vi også se at ansvarlig innovasjon har aspekter som er viktig i åpen innovasjon og sosial innovasjon. Eksempelvis er økonomi et aspekt i ansvarlig innovasjon som blir prioritet, og vi kan se at i åpen innovasjon er dette høyt prioritert. Forskjellen her er at i ansvarlig innovasjon er fokuset på økonomisk bærekraftighet, mens i åpen innovasjon er fokuset på økonomisk profitt. Denne forskjellen kan være knyttet til at ansvarlig innovasjon er et resultat av et samfunn som ønsker mer ansvarlighet og bærekraft rundt innovasjoner. I åpen innovasjon er det ikke fokus på å løse “Grand societal challenges”, men vi ser at dette er et viktig aspekt i både sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon. Dette kan tyde på at vi kan forstå ansvarlig innovasjon som et begrep som har utviklet seg og tatt aspekter fra både åpen innovasjon og sosial innovasjon.

Denne tabellen viser at det er flere ulikheter mellom de ulike innovasjonsbegrepene. Det aspektet hvor de overlapper mest er deres fokus på samskaping. De nyere innovasjonsbegrepene har i større grad fokus på samskaping som en del av innovasjonsprosessen. De varierer i måten dette gjøres på, og i hvor stor grad det settes føringer for hvordan samskaping skal foregå, men det er tydelig at innovasjon i nyere tid i større grad vil inkludere samskaping med ulike aktører og sluttbrukere. Tabellen kan også vise at ansvarlig innovasjon har tatt til seg ulike aspekter fra åpen innovasjon og sosial innovasjon, og som dermed er et begrep som fokuserer på å løse “Grand Societal Challenges”, involvere flere ulike aktører og interessenter og være bevisst på økonomisk bærekraft og konsekvenser av innovasjonen. I neste del av teorikapittelet vil samskappingslitteratur gjennomgås.

## **2.6 Samskaping**

Siden vi nå har utdypet en inngående forståelse av innovasjonsbegrepet, forstår vi mer av konteksten som samskaping foregår i, i casen brukt i denne masteravhandlingen. Som vi så i forrige kapittel er samskaping et viktig aspekt i flere nyere forståelser av innovasjon. Prosjektet som forskes på i denne oppgaven involverer flere parter på tvers av offentlig og privat sektor. Disse partene innehar ulik kunnskap og ulike erfaringer som kan samles for å utvikle en mest mulig optimal løsning. Siden vi i denne avhandlingen ønsker å undersøke hvordan samskaping i innovasjonsprosjekter skjer i praksis, er det nødvendig å undersøke begrepet samskaping for å blant annet finne ut hvordan det skiller seg fra andre lignende begreper som samarbeid og samhandling, hvilke fordeler man kan oppnå ved samskaping, og hvilke utfordringer som kan oppstå i slike prosesser.

Samskaping er et begrep som kan være vanskelig å skille fra andre begrep som for eksempel samhandling og samarbeid. Samskaping defineres av Hagedorn Krogh et al. (2020, s. 52) som prosesser hvor to eller flere aktører inngår i et tverrgående, og ideelt sett likeverdig, samarbeid med den hensikt å skape nye og bedre løsninger på felles problemer og utfordringer. Man kan si at begrepet skiller seg fra rent samarbeid ved dets klare fokus på å skape noe nytt og annerledes, og ikke bare handler om utveksling av kunnskap og informasjon (Hagedorn Krogh et al., 2020; Roberts & Bradley, 1991).

Samskaping kan knyttes til begrepene co-creation og co-production (Willumsen, Ødegård & Sirnes, 2020, s. 20). Co-production har sin vitenskapelige opprinnelse fra offentlig sektor,

mens co-creation er et begrep som stammer fra kommersiell virksomhet, men som i det siste har blitt populært i offentlig sektor. Begrepene betegner lignende praksiser og brukes til å dekke et bredt spekter av fenomener, for eksempel samarbeidsstyring, samfunnsengasjement og samfunnsdeltakelse. Man kan allikevel skille de to begrepene fra hverandre ved å si at co-creation viser til prosesser hvor borgere er med-designere eller initiativtakere - altså i initierings- eller design-fasen av prosjekter, mens co-production handler om å ha borgere med i selve implementeringen av offentlige tjenester, og ikke bare i skapelsesfasen (Ramaswamy & Ozcan, 2014). Samskaping søker å involvere borgere i både implementeringsfasen og i skapelsesfasen, og man kan derfor si at begrepet forener co-creation og co-production ved å inkludere aspekter fra begge begreper. Dette skjer både på individnivå mellom brukere og profesjonelle tjenesteytere – for eksempel mellom brukere av en tjeneste i helsevesenet og profesjonelle sykehusansatte, men også på samfunnsnivå mellom offentlige organer, og private og ideelle organisasjoner, som ved samarbeid mellom offentlige og private aktører. Selve målet med samskaping er å skape offentlig verdi – å bringe frem løsninger som har verdi for fellesskapet, og som fellesskapet verdsetter. Å utvikle og realisere nye og innovative løsninger gjennom samarbeid er det samskaping i bunn og grunn handler om (Hagedorn Krogh et al., 2020).

Gjennom samskaping tar man utgangspunkt i at meningsfull kunnskap utvikles i konteksten hvor kunnskapen skal brukes. Prosjektet vi forsker på i denne avhandlingen befinner seg i en helsefaglig kontekst. For å oppnå at denne meningsfulle kunnskapen utvikles, er det derfor helt nødvendig å anerkjenne kompleksiteten i helsetjenesten, og involvere et mangfold av kunnskapskilder som pasienter, pårørende, tjenestebrukere, helsepersonell, forskere, ledere og borgere (Storm & Lunde Husebø, 2020, s. 165). På det offentlige området innebærer samskaping nærmest per definisjon et samarbeid på tvers av offentlig og privat sektor (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 54). Offentlig sektor vil som regel være avhengig av å involvere eksternt kunnskap og ekspertise i innovasjonsprosjekter, ettersom de ofte ikke innehar all relevant kompetanse som trengs. Dersom det for eksempel skal utvikles et nytt teknologisk verktøy, må offentlig sektor som regel involvere eksterne IT-konsulenter som kan bistå med kompetanse og ressurser til å utføre prosjektet. Dersom målet er deltakelse, engasjement og involvering i samskappingsprosesser, er det derfor viktig å inkludere alle berørte (Willumsen et al., 2020). Målet vil allikevel ikke alltid kun være inkludering, men også utvikling eller forbedring av et produkt eller tjeneste. Det kan da tenkes at dette



engasjementet, deltakelsen og involvering av ulike aktører og organisasjoner kan føre til et mer brukbart produkt eller en mer effektiv tjeneste.

Samskaping viser altså til prosesser hvor noe skapes, der man arbeider tettere og mer involvert med ulike parter. De ulike partene vil ha ulik faglig bakgrunn, og tilhører gjerne både offentlig og privat sektor. Videre vil samskaping også inkludere hva som kalles sluttbrukere. Dette betyr at man skaper tjenesten eller produktet sammen med den eller de gruppene som vil benytte seg av tjenesten eller produktet. Brukerinvolvering er dermed et viktig aspekt innen samskaping, og innebærer at brukeren betraktes som en likeverdig part i beslutninger og diskusjoner som angår ens problem (Meld. St. 26 (2014-2015)). Målet med brukerinvolvering blir sagt å være utvikling av brukbare systemer. Et av prinsippene for brukersentrert design er fokuset på brukerne, og det er generell enighet rundt at brukbarhet blir oppnådd gjennom involvering av potensielle brukere i utviklingen av systemene (Kujala, 2003, s. 1). Et annet prinsipp for brukerinvolvering sies å være at tiltenkte brukere skal involveres tidlig i prosessen ved hjelp av simuleringer og prototyper, og at responsen skal bli observert og analysert av prosjektets utviklere, og deretter tilpasses etter analysens resultater (Kujala, 2003, s. 3).

I nyere tider har man sett en tendens til at samskaping blir brukt som strategi i offentlig sektor for å oppfordre til å utvikle nye smartere måter å arbeide på i det offentlige (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 45). Offentlige ledere på lokalt, nasjonalt, internasjonalt og overnasjonalt nivå har for lengst erkjent at løpende forbedringer og gradvise tilpasninger av offentlig politikk og tjenester ikke er nok for å løse de enorme utfordringene vi står ovenfor, som aldrende befolkning, stigende arbeidsløshet blant unge og klimaforandringer (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 46). Samskaping, hvor involvering blir brukt for å skape nye og bedre løsninger, kan ses på som et svar på hvordan ulike aktører kan gå sammen for å løse samfunnsutfordringene vi står ovenfor på en innovativ måte.

Hagedorn Krogh et al. (2020) skiller mellom tre idealtypiske innovasjonsstrategier: hierarkiske strategier, konkurransebaserte strategier, og samarbeidsdrevne strategier som bryter grensene mellom organisasjoner og sektorer. Hierarkiske strategier går ut på at en liten gruppe beslutningstakere som innehar mye makt øverst i organisasjonen definerer det aktuelle problemet og finner en passende løsning seg imellom. Det som er avgjørende for deres involvering i innovasjonsprosessen er deres faglige ekspertise og deres formelle

posisjon i hierarkiet. En utfordring ved denne innovasjonsstrategien er at beslutningstakerne støtter seg på sine egne ideer og interne ressurser i organisasjonen alene, og går dermed glipp av kunnskapsdelingen og den gjensidige læringen som kan skje gjennom systematisk interaksjon med relevante og berørte aktører, både innenfor og utenfor organisasjonen. Konkurransbaserte innovasjonsstrategier på sin side engasjerer et stort antall relevante markedsdeltakere. Disse deltar i et nullsumspill – vinneren tar alt og får til slutt rett til å både definere problemet og den innovative løsningen. Et problem med denne strategien er at ideutvekslingen mellom konkurrenter i markedet ofte vil bli hindret av en intern økonomisk rivalisering, noe som kan føre til organisatorisk isolasjon (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 49-50).

Hagedorn Krogh et al. (2020) hevder at samarbeidsdrevne strategier har en rekke klare fordeler i forhold til de to andre strategiene, som at de fremmer utveksling av ideer, viten og kompetanser mellom relevante og berørte parter. Ideelt sett vil deltakerne i samarbeidsdrevet innovasjon være aktører som kan tilby relevante former for ideer, ressurser, kompetanser, i tillegg til personer som er berørt av problemet og den innovative løsningen. Slik åpnes offentlige byråkratier opp for mangfoldig samarbeid mellom grupper av offentlige og private aktører i kreative problemløsningsprosesser. Ved å involvere mangfoldige grupper som utveksler ideer, perspektiver og holdninger, kan man forstyrre etablerte kunnskapsformer, praksiser, verdier og underliggende antagelser, og slik sette i gang transformative læringsprosesser som kan føre til nye, annerledes og kanskje også mer ambisiøse løsninger (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 51). Vi kan se på samskaping som en form for samarbeidsdrevet innovasjon, da viktige aspekter ved samskaping blant annet er å involvere parter som kan tilby relevant kunnskap, og å åpne opp for samarbeid mellom aktører i offentlige og private organisasjoner. Det kan derfor tenkes at fordelene som nevnes ved samarbeidsdrevne innovasjonsprosesser også vil vise seg i samskapingsprosesser som åpner opp for et slikt samarbeid.

Fordelene ved en suksessfull samskapingsprosess er mange, eksempelvis at det kan resultere i bedre tilpasning av helsetjenestene til brukernes behov, nye arbeidsprosesser, økt samarbeid mellom involverte tjenesteutøvere, og flere valgmuligheter når det gjelder helsetjenester. For å oppnå fruktbar samskaping forutsettes det at det finnes forståelse for hverandres roller og kontekst, gjensidig respekt mellom deltakerne, og gode incentiver som bidrar til ønsker om involvering og til å skape engasjement (Storm & Lunde Husebø, 2020, s. 165). Agrawal og

Rahman (2015, s. 155) viser også til viktigheten av involvering av sluttbrukerne i samskapingsprosesser, og at deres roller og bidrag er sterkt relatert til resultatene i slike prosesser. De hevder at jo mer man involverer sluttbrukere i sine respektive roller i samskapingsprosessen, jo flere positive resultater vil det gi, og at muligheten til å være med å bidra også har en varig effekt på organisasjonskulturen.

En annen fordel ved samskaping trekkes frem av Willumsen et al. (2020). De hevder at fordelen ved en slik vid inkludering, er at man overskrider «faglige siloer» og de tradisjonelle tjenestegrensene, noe som gir et større potensial for innovasjon. En utfordring er allikevel at et slikt mangfold i samskapingsprosesser gjør det vanskelig å avgrense hvem som skal involveres, da det finnes nærmest uendelig mange mulige aktører som kan trekkes inn, og det kan gjøre det krevende å samarbeide og dele kunnskap på en produktiv måte på tvers av ulike aktører og faglige retninger (Willumsen et al., 2020, s. 21). Det kan også hende at man bruker tid og krefter på å skape enighet på tvers av gruppen, slik at man ender opp med å bruke mindre tid på å innovere og utvikle tjenesten eller produktet (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 45).

Kommersiell konkurranse, så vel som konkurranse om makt og ære, kan ses på som både en barriere, men også en stimulans (Willumsen et al., 2020, s. 32). Hartley, Sørensen og Torfing (2013) trekker frem utfordrende aspekter ved samskaping på tvers av offentlig og privat sektor. Privat sektor og offentlig sektor vil ha ulike formål ved en innovasjon, hvor offentlig sektor i hovedsak søker å forbedre tjenester til samfunnet som helhet, mens aktører fra privat sektor i hovedsak ønske å skape verdi for eget selskap. En utfordring ved slike samarbeid er dermed at private aktører kan ende opp med å utnytte samskapingsprosesser til sin fordel, og benytte seg av resultatene fra innovasjonen i sin favør (Hartley et al., 2013, s. 826).

Selv om det finnes en rekke utfordringer ved samskaping, kan man allikevel forvente at sannsynligheten for at slike prosesser resulterer i innovative løsninger er større enn ved andre typer samarbeidsformer der man alene har fokus på å dele kunnskap (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 54). Når aktører med forskjellige perspektiver, meninger og kunnskaper idéutvikler sammen, styrkes utviklingen, og man kan hevde at utvelgelsen og prøvingen av nye løsninger berikes når ulike aktører med forskjellige interesser og forskjellig bakgrunn avveier risiko og gevinster sammen (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 51). Dersom deltakerne i slike tverrprofesjonelle samarbeid gis rom for refleksjon, kan dette også føre til nytenking

(Willumsen et al., 2020, s. 21). Utnyttelse av potensialet som ligger foran aktørene i en samskappingsprosess avhenger blant annet av hvordan prosessen struktureres og organiseres, herunder hvem som involveres i prosessen, hvordan og når (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 54). Utvekslingen av forskjellige ideer og perspektiver har gjerne en tendens til å «forstyrre» underliggende verdenssyn, antakelser og verdier, etablerte kunnskapsformer og praksiser (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 50). Dette kan det føre til utvikling av nye, annerledes og kanskje mer ambisiøse løsninger enn man hadde klart uten tverrgående og likeverdig samarbeid mellom ulike aktører med ulik bakgrunn.

Det er lite forskning og litteratur som ser på spørsmålene om hvem som skal involveres, hvordan de skal involveres og når de skal involveres i en samskappingsprosess. Disse faktorene kan kanskje ha en sammenheng med at samskappingsprosesser kan være svært forskjellige, og det er dermed vanskelig å ha en fasit for hvordan slike prosesser bør foregå. Vi har derfor valg å ha en åpen tilnærming til teori om samskaping. På den måten stiller vi oss åpne for å se hvilke utfordringer som viser seg i en slik prosess i datamaterialet vårt, men også hva som kan være suksessfaktorer.

## **2.7 Oppsummering**

Teorikapittelet redegjorde først for ulike typer innovasjon hvor samskaping er et viktig aspekt, nemlig åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon. Her ble åpen innovasjon beskrevet som en form for innovasjon som bedrifter benytter seg av for å anvende intern og ekstern kunnskap, idéer og markeder for å utvikle og implementere innovasjoner. Sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon ble beskrevet som et produkt av et mer bevisst samfunn, som setter krav til nye innovasjoner. Sosial innovasjoner er nye produkter eller tjenester som skal håndtere sosiale utfordringer og utfordringer knyttet til bærekraft og klima. Sosial innovasjon er et kritisert begrep ettersom det er lite tydelig hva “sosial” innebærer. Det er også kritisert for at det er et sosialt og politisk konstruert begrep. Ansvarlig innovasjon defineres som innovasjoner hvor samskaping mellom flere aktører fører til et mer reflektert og bevisst forhold til det som innoveres. Ansvarlig innovasjon er innovasjoner som sikter mot å løse samfunnsutfordringer og miljømessige utfordringer.

Åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon ble deretter samlet i en tabell for å illustrere likheter og forskjeller ved ulike aspekter knyttet til de forskjellige innovasjonsbegrepene. Her så vi blant annet at samskaping er en fellesnevner for de nyere

innovasjonsbegrepene, og at ansvarlig innovasjon består av en kombinasjon av aspekter fra åpen innovasjon og sosial innovasjon.

Videre ble litteratur knyttet til samskaping gjennomgått. Samskaping blir beskrevet som en prosess hvor to eller flere parter arbeider sammen, deler kunnskap og skaper nye løsninger, tjenester eller varer i fellesskap (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 52). Dette er en strategi som blir mer og mer brukt i offentlig sektor for å finne løsninger på utfordringer knyttet til helsevesenet og velferdssystemet. Vi så at samarbeidsdrevet innovasjon har flere fordeler, for eksempel deler man kunnskap og erfaringer som kan forbedre innovasjonen man lager. Samskaping på tvers av ulike aktører og fagbakgrunner kan også motvirke faglige siloer som ofte oppstår i offentlig sektor. Litteraturen viser også at det finnes ulemper og utfordringer som gjerne oppstår samskappingsprosesser. For eksempel kan man oppleve at å inngå kompromisser på tvers av fagbakgrunner og sektorer kan hindre innovasjon. Dette kommer av at man gjerne bruker mer tid og energi på å finne kompromisser og løsninger alle kan være enige i, enn å faktisk skape innovative løsninger.

### **3. Forskningsdesign og metode**

I dette kapitlet vil masteroppgavens forskningsdesign og -metode bli presentert. Forskningsdesign viser til de valgene som er tatt for å besvare forskningsspørsmålet, mens forskningsmetode viser til de systematiske og planmessige fremgangsmåtene som brukes for å etablere pålitelig kunnskap (Grønmo, 2021). Formålet med dette kapitlet er å redegjøre for de metodiske valgene som har blitt gjort, og forklare hvordan dette er knyttet til forskningsspørsmålet som denne oppgaven sikter mot å besvare. I tillegg til dette vil kapitlet inkludere en gjennomgang av metodens begrensinger og etiske vurderinger som har blitt gjort underveis i oppgaven.

#### **3.1 Case: AMK-Sim-prosjektet**

For å besvare vårt forskningsspørsmål vil vi ta utgangspunkt i et innovasjonsprosjekt innenfor helsesektoren. Prosjektet handler om å utvikle en simulator som kan brukes til opplæring, videreutvikling og videreføring av kunnskap hos telefonoperatører ved Akutt Medisinsk Kommunikasjonssentral (AMK). Prosjektet involverer flere ulike parter, på tvers av offentlig og privat sektor, og er i det faglige krysningspunktet mellom helse/nødhjelp, teknologi og pedagogikk. Prosjektansvaret ligger hos Regionalt Akuttmedisinsk Kompetansesenter i Helse

Vest (RAKOS). RAKOS skal, gjennom forskning og kompetanseutvikling, bidra til at det blir bedre og større samarbeid innen fagområdene ambulanse, luftambulans, beredskap og medisinsk nødmeldetjeneste i regionen (RAKOS, 2021a). De andre aktørene involvert i prosjektet er IT-selskapet Headroom Life Science (heretter referert til som Headroom), Stavanger Acute Medicine Foundation for Education and Research (SAFER), AMK Stavanger og Bergen, Nasjonalt Kompetansesenter for Legevaksmedisin (NKLM) og Norwegian Research Centre (NORCE).

Som vi ser i aktørdiagrammet (figur A) er det mange aktører knyttet til dette prosjektet. De innehar ulik fagkunnskap, de er involvert i prosjektet i ulik grad, og gjerne også i ulike faser av prosjektet. Kompleksiteten i dette prosjektet er altså stor. Vi har dermed valgt å intervju personer fra aktører som er tydelig involvert i store deler av prosjektet, men som i tillegg besitter ulik kunnskap som er essensiell for å hjelpe prosjektet med å nå sine mål. Disse aktørene er RAKOS, Headroom, SAFER og AMK.



Figur A - Aktørdiagram

I tillegg til å være egenfinansiert gjennom innovasjonsstøtte fra Stavanger Universitetssjukehus, får prosjektet også økonomisk støtte fra Norges Forskningsråd. Midlene som har blitt tildelt prosjektet blir fordelt ulikt avhengig av hvilken fase prosjektet befinner seg i. I første halvdel av prosjektet handler mye om å utvikle teknologien som skal brukes, og Headroom vil da naturligvis bruke mye tid – og dermed ha behov for finansiering – til denne utviklingen. I siste planlagte halvdel av prosjektet vil mye handle om utforming av simulatoren, ved at kompetanse og erfaringer fra helsesektoren blir bygget inn i teknologien. Det er derfor naturlig at RAKOS og de andre offentlige partnerne står for de største kostnadene i prosjektet i denne siste fasen.

Prosjektet ble igangsatt for å utvikle et treningsverktøy som kunne sikre en interaktiv og standardisert måte å trene telefonoperatører på. Per nå foregår opplæring og trening av telefonoperatørene ved klasseromsundervisning og rollespill. Det er tidkrevende, lite virkelighetsnært og krever mye ressurser for å gjennomføre. Det nye treningsverktøyet skal kunne brukes sammen med de verktøyene som operatørene bruker til vanlig, og verktøyet skal etterligne og skape nødsamtaler som operatøren må “løse”. Det vil si at ved hjelp av kunstig intelligens blir operatøren “ringt opp” av den kunstige intelligensen som vil etterligne en person som opplever et medisinsk nødstilfelle som operatøren må respondere på og løse. I første omgang vil verktøyet utvikles for å øve på medisinske nødstilfeller, men ambisjonen er at simulatoren kan brukes for å trene på alle mulige nødsamtaler og scenarioer. På denne måten sikrer man at treningssituasjonen er så lik virkeligheten som mulig.

Ambisjonen er også at den kunstige intelligensen vil variere samtalen, og oppføre seg for eksempel som en rusmisbruker eller person som opplever høyt nivå av stress. Dermed vil operatørene også ha mulighet til å ikke bare trene på å identifisere hvilke medisinsk nødstilfelle man står overfor og alvorlighetsgraden av tilfellet, men også øve på kommunikasjonsmetoder for å håndtere ulike personer. Ønsket er derfor at den kunstige intelligensen skal respondere på hva operatøren sier, men også hvordan operatøren sier noe ut ifra hvilken “personlighet” de skal øve på. For eksempel kan man lage et scenario hvor en ekstremt stresset person ringer inn og operatøren får da mulighet til å øve på ulike teknikker for å kommunisere og informere innringeren på en effektiv måte. Dette er avansert teknologi som vil ta lang tid å utvikle. For å utvikle denne simulatoren er det behov for å involvere personer med ulik faglig bakgrunn. Man har behov for IT-eksperter som kan programmere og

utvikle selve simulatoren, mens man trenger medisinsk og pedagogisk fagpersonell som kan identifisere hvilket innhold i simulatoren som er nyttig å inkludere.

Denne casen er dermed satt i en innovasjonskontekst, hvor samskaping på tvers av sektorer og ulike fagbakgrunnen er nødvendig for å utvikle simulatoren. Innovasjonsprosjektet er basert rundt kompleks teknologi, kunstig intelligens, og skal brukes for å trene opp en samfunnskritisk funksjon, akuttmedisinsk kommunikasjonsentral. Resultatet av innovasjonen kan skape positive ringvirkninger for samfunnet som helhet. På bakgrunn av dette ser vi at samskapingen skjer i et innovasjonsprosjekt med aspekter fra åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon.

### **3.2 Forskningsdesign**

For å undersøke vårt forskningsspørsmål: “Hvordan skjer samskaping i innovasjonsprosjekter i praksis?” har vi valgt casestudie som forskningsdesign. Vårt forskningsspørsmål viser til at vi ønsker å undersøke hvordan samskaping skjer, og for å få mulighet til å få svar på dette spørsmålet er casestudie et godt alternativ for forskningsdesign. En casestudie er en empirisk metode som undersøker et fenomen, eller en case, i dybden og i den konteksten casen eksisterer eller oppstår (Yin, 2018, s. 15). Casestudie blir gjerne brukt i de tilfellene hvor linjene mellom fenomenet og kontekst er vanskelig å skille, eller at konteksten har spesiell betydning for casen.

Ettersom vårt forskningsspørsmål går ut på å undersøke hvordan samskaping skjer i *praksis* i innovasjonsprosjekter, vil det si at vi ønsker å undersøke hvordan dette fenomenet foregår i det virkelige liv og i den konteksten den naturlig finner sted. Dermed utelukkes flere forskningsdesign, og gjør det mer tydelig at vårt utgangspunkt krever et forskningsdesign som tillater dybdekunnskap om et fenomen. Samskaping er fenomenet vi ønsker å undersøke og tilegne kunnskap om, mens et innovasjonsprosjekt er konteksten samskapingen foregår i. Slik vi ser det vil dette kreve et forskningsdesign og en metode som gjør det mulig for oss å undersøke dette fenomenet i dybden, og som kan få frem det kontekstuelle aspektet.

Case som forskningsdesign vil tillate oss å få et mer helhetlig bilde av hvordan samskapingen skjer i praksis. Dette er fordi en casestudie har som hensikt å undersøke en gruppe eller enhet som har dette fenomenet til felles. For å undersøke vårt forskningsspørsmål ønsket vi å ta utgangspunkt i personer som tilhører samme innovasjonsprosjekt, men gjerne har ulike roller



og faglig bakgrunn. På den måten kan vi sikre oss inngående informasjon om ulike personer opplever samme fenomen.

### **3.3 Bakgrunn**

Fra litteraturen var det allerede flagget flere utfordringer ved samskaping, hvor for eksempel faglige siloer var en av utfordringene som ofte var knyttet til innovasjonsprosjekter. Vi så også i litteraturen at det gjennomgående var lite innsikt i hvordan slike samskapingsprosesser foregår, og på hvilke måter slike prosjekter kan oppleves for interessentene i prosjektet. Samskaping er noe som er spådd vil dukke opp mer og mer, spesielt i offentlig sektor, og dermed vil det være viktig å få så mye innsikt og forståelse som mulig for disse prosessene for å kunne drive med samskaping på en god og produktiv måte. Med dette som utgangspunkt vurderte vi det slik at det ville være mest nyttig for vårt forskningsspørsmål å bruke kvalitative semistrukturerte intervjuer for vår datainnsamling.

### **3.4 Forskningstema og forskningsspørsmål**

Forskningsspørsmålet i denne masteravhandlingen er: *“Hvordan skjer samskaping i innovasjonsprosjekter i praksis?”*.

Denne oppgaven handler altså om samskaping i innovasjonsprosjekter. Samskaping er et fenomen man ser mer og mer av innen offentlig sektor, ettersom det er behov for å tenke nytt for å spare samfunnet for store kostnader. Samskaping skal sørge for at det er et likeverdig samarbeid og samspill mellom ulike aktører, fra offentlig og privat sektor, utvikler og sluttbruker, for å sørge for at en ny tjeneste eller et nytt produkt blir utviklet på en god måte. Innovasjonsprosjekter som søker å utvikle nye produkter eller tjenester som skal gagne samfunnet som helhet, og/eller utvikle effektiviserte løsninger, vil ofte være mer bærekraftig for samfunnet å implementere enn eksisterende løsninger.

### **3.5 Metode**

I forskning skiller man gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Hvilken metode man anvender vil avhenge av forskningsspørsmålet og hvilke typer svar man ønsker. Kvantitativ metode går ut på å samle inn store mengder materiale, for så å bruke denne dataen til å se sammenhenger og tendenser. Dataen kan kategoriseres eller kodifiseres slik at man kan gjøre tallbaserte analyser, som kan brukes for å undersøke for eksempel mulige årsakssammenhenger mellom ulike variabler (Skog, 2004, s. 21). Kvalitativ metode er mindre

opptatt av å avdekke årsakssammenhenger, og mer fokusert på å forstå hvorfor eller hvordan noe skjer. Her er ofte hva mennesker opplever og deres erfaringer av interesse. Kvalitativ metode sikter på å få dyptgående innsikt om færre personer eller tilfeller, mens kvantitativ metode sikter mot å samle inn data fra mange respondenter (Hoffmann, 2013).

De ulike metodene gir også føringer for hvilke datainnsamlingsmetoder som er mest effektive. Vårt forskningsspørsmål er som tidligere nevnt "*Hvordan skjer samskaping i innovasjonsprosjekter i praksis?*". Dersom vi hadde valgt å undersøke dette ved bruk av kvantitativ metode ville en god datainnsamlingsmetode vært å sende ut spørreskjema til flere ulike innovasjonsprosjekter. En slik metode ville sørget for mange svar, men en begrensing ville vært at svarene kanskje ikke var veldig detaljert (Hoffmann, 2013). Ved en kvalitativ metode er intervju en ofte brukt datainnsamlingsmetode. I intervjuer kan det åpnes for spørsmål som krever mer detaljerte svar, og gir de intervjuede mulighet til å reflektere i større grad enn ved å besvare et spørreskjema.

I lys av vårt forskningsspørsmål fant vi det naturlig å anvende kvalitativ metode. En kvalitativ tilnærming vil muliggjøre mer detaljert informasjon om hvordan samskaping skjer i innovasjonsprosjekter i praksis. Samskaping er i stor grad interaksjon mellom ulike mennesker, og det vil derfor være viktig for oss å få et innblikk i ulike personers perspektiver og erfaringer rundt hvordan denne interaksjonen oppleves. En casestudie legger til rette for at man kan undersøke en gruppe personer som opplever eller tilhører et felles fenomen, og på den måten få et mer helhetlig bilde på fenomenet man undersøker (Yin, 2018, s. 16). For å besvare våre forskningsspørsmål vil det være viktig å få frem hvordan ulike personer opplever fenomenet *samskaping* i et innovasjonsprosjekt. Ved å ha en kvalitativ tilnærming vil vi kunne fokusere på hvordan disse opplevelsene kan variere, og dermed få et nyansert og detaljrikt innblikk i hvordan samskaping i et innovasjonsprosjekt skjer i praksis.

### **3.5.1 Data**

I denne avhandlingen benytter vi oss av primærdata og sekundærdata for å besvare vårt forskningsspørsmål. Primærdata er data som en som forsker selv samler inn, og deretter analyserer og rapporterer. Dataen som blir samlet inn er altså ny og poenget er at den skal svare spesifikt på forskningsspørsmålet. Ved direkte kontakt mellom forsker og kilde, slik som ved innsamling av primærdata, har forskeren selv kontroll over produksjonen og

analysen, og man er dermed i stand til å vurdere kvaliteten på primærdataen som blir samlet inn (Blaikie, 2010). Våre primærdata ble samlet inn gjennom 11 semistrukturerte intervjuer.

Sekundærdata er på den andre siden data som allerede foreligger og som allerede er hentet inn. Bruk av sekundærdata kan være både kostnads- og tidsbesparende, men det vil gjerne ikke gi tilstrekkelig informasjon til forskningsspørsmålet vi søker å besvare, og det må derfor vurderes kritisk (Blaikie, 2010). Sekundærdata som er brukt i vår masteravhandling er hentet fra nettsidene til AMK-prosjektet, og ulike finansieringssøknader vi ble tilsendt fra RAKOS. Sekundærdataen ble brukt for å få økt forståelse for konteksten til prosjektet.

### 3.5.2 Kilder

Det er ifølge Blaikie (2010) fire ulike kilder til data, nemlig *naturlig sosial setting*, *semi-naturlig setting*, *kunstig setting* og *sosiale artefakter*. Den vanligste formen for kilder til data i samfunnsvitenskapelig forskning blir hevdet å være semi-naturlig setting, for eksempel ved intervju, der forskningsobjektene rapporterer om deres egen og/eller andre mennesker sine motiver, holdninger og aktiviteter (Blaikie, 2010). For å undersøke hvordan de ulike deltakernes opplever samskappingsprosessen, har vi valgt å benytte oss av en semi-naturlig setting for innhenting av våre primærdata gjennom intervjuer.

Som en del av vår prosess for å finne en passende case å bruke i oppgaven vår, undersøkte vi ulike innovasjonsprosjekter som pågikk i Norge, spesielt innenfor helsesektoren. Vi mottok diverse tips om nettsider som samlet slik informasjon, og vi gikk systematisk gjennom de ulike prosjektene. Vi undersøkte hva innovasjonen gikk ut på, hvem som var involvert i innovasjonsprosjektet, hvem som ville være “sluttbruker” av tjenesten/produktet, og hvor i innovasjonsprosessen prosjektet var, slik vi vurderte det med informasjonen som var tilgjengelig. Vi var spesielt interessert i å vite hvem som var tiltenkt sluttbruker og hvorvidt sluttbrukeren var involvert i innovasjonsprosessen. Dette hadde mye med å gjøre at vi ønsket å få innblikk i mange ulike interessenters rolle og erfaringer i slike prosjekter, og i våre øyne er sluttbrukeren av tjenesten/produktet en ofte glemt interessent. Dette var også viktig for oss på grunn av den sterke rollen sluttbrukeren skal ha i samskappingsprosesser.

I tillegg til dette var vi interessert i å ta utgangspunkt i et prosjekt som enda var pågående, for vi mente at dette kunne gi gode refleksjoner for hvordan samskapingen oppfattes mens det enda pågår, og ikke som et prosjekt deltakerne må tenke og reflektere tilbake på. Slik vi

vurderte det, ville det være nyttig å intervju involverte interessenter mens prosjektet pågår for å få et innblikk i hvordan samskapingen skjer i praksis mens de fortsatt er involvert i prosjektet.

### 3.5.3 Utvalg

To avgjørende faktorer for utvalget i populasjonen i denne masteravhandlingen var tid og ressurser. Kvalitativ metode er ofte tid- og ressurskrevende, og på grunn av en stram tidsramme så vi det som nødvendig å bruke et mindre utvalg for å hente ut primærdata. Man kan ifølge Blaikie (2010) bruke to metoder ved utvelgelse av et utvalg: *tilfeldig utvalg* og *ikke-tilfeldig utvalg*. Ved tilfeldig utvalg har individer like stor sjanse for å bli trukket ut, mens ved ikke-tilfeldig utvalg velger forskerne utvalget selv (Blaikie, 2010). Vi ønsket i denne avhandlingen å få et helhetlig syn på samskaping i et innovasjonsprosjekt, og å få frem ulike synspunkter som kunne belyse hvordan de ulike partene opplevde dette.

Utvalget vårt for denne oppgaven består derfor av personer som har tilknytning til prosjektet vi forsker på. Vi har hatt fokus på å basere vårt utvalg på personer med ulik tilknytning og rolle til prosjektet for å få et helhetlig bilde av hvordan samskaping oppleves og skjer. Det vil si at vi startet med å få et overblikk over de ulike interessentene til prosjektet, ved hjelp av prosjekteier. I dette prosjektet er det personer fra ulike aktører som er involvert, og vi ønsket derfor å intervju både ledere og medarbeidere fra de ulike aktørene og gruppene ettersom vi hadde en antagelse om at hvilke rolle man har internt i en organisasjon og i et eksternt prosjekt kan påvirke måten man opplever og erfarer det eksterne prosjektet. Vi ønsket med andre ord å intervju 1-2 personer som kunne representere de ulike interessentene i prosjektet: IT-ressurser, RAKOS-ansatte, representant fra SAFER, og AMK-ledere- og fagutviklere. I de tilfeller hvor det har vært personer med lederstillinger/lederroller, ønsket vi å både ha representert lederstillingen/rollen og en medarbeider for å kunne kartlegge mulige likheter og ulikheter over erfaringer de har gjort seg.

Vårt utvalg består av 11 ulike personer med ulik rolle og tilknytning til prosjektet. De ulike rollene er prosjektleder, prosjektdeltaker med administrative oppgaver, to prosjektdeltakere, leder for IT-team, 3 fagutviklere, en representant fra SAFER, leder for AMK-sentralen og klinikkleder for prehospitaltjenester.

Tabell 2 - Oversikt av utvalg

Utvalg	Prosjektilhørighet				Organisasjonstilhørighet
	<i>Administrasjon</i>	<i>Styringsgruppe</i>	<i>Referansegruppe</i>	<i>Kursdeltaker</i>	
Intervjudeltaker 1	X	X			RAKOS
Intervjudeltaker 2		X			Headroom Life Science
Intervjudeltaker 3			X		AMK
Intervjudeltaker 4			X		AMK
Intervjudeltaker 5		X			AMK
Intervjudeltaker 6		X			RAKOS
Intervjudeltaker 7				X	SAFER
Intervjudeltaker 8		X			SUS
Intervjudeltaker 9		X			Headroom Life Science
Intervjudeltaker 10			X		AMK
Intervjudeltaker 11		X			RAKOS

Som nevnt tidligere skjedde mye av rekrutteringen ved hjelp fra prosjektleder som knyttet kontakt mellom oss og de relevante personene. Dermed brukte vi en ikke-tilfeldig metode for å rekruttere personer til intervjuene. Det ble sendt ut en felles mail til de personene prosjektansvarlig hadde pekt ut som relevante personer i dialog med oss. I mailen var det en kort introduksjon til masteroppgaven, i tillegg til et vedlegg med mer utfyllende informasjon og samtykkeerklæring (se vedlegg). Mailen ble sendt til ni stykker, og vi intervjuet åtte av disse. Vi benyttet oss av snøballmetoden ved at de intervjuede koblet oss videre med andre personer som kunne være interessante å intervju. Som følge av dette ble ytterligere tre personer intervjuet.

### 3.5.4 Metode ved datainnsamling

En av de mest brukte metodene innenfor kvalitative forskningsdesign er intervjuer. Intervjuer passer til ulike analysemetoder, og er dermed et godt utgangspunkt for datainnsamling. Intervjuer kan være både formelle og uformelle i sin strukturering. Det betyr at man kan ha intervjuer som er uformelle, hvor det ikke er planlagt noen spørsmål på forhånd og spørsmålene blir til etter hva forskeren får som svar og plukker opp fra hva den intervjuede sier. Et formelt intervju vil ha en tydelig spørsmålsliste som blir fulgt for å sikre at man dekker over det som skal bli dekket over i løpet av intervjuet. For å besvare

forskningsspørsmålet i denne masteravhandlingen er det brukt semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode.

Semistrukturerte intervjuer legger til rette for at det er forskeren som styrer og kontrollerer intervjuet og samtalen som foregår, men at det skjer på en slik måte at forskeren responderer på hva den intervjuede svarer på de ulike spørsmålene. Det må foregå en balansegang mellom at forskeren styrer samtalen og at den intervjuede har mulighet til å reflektere fritt (Willig, 2013, s. 29). I semistrukturerte intervjuer brukes en intervjuguide for å sikre at man stiller spørsmål som er relevant for forskningsspørsmålet. Ut fra hva den intervjuede svarer på de ulike spørsmålene kan forskeren stille tilleggsspørsmål, for å få mer utdypende svar der forskeren merker at det kan være nyttig (Willig, 2013, s. 31). Ved en slik metode er samspillet mellom forsker og den intervjuede viktig, for det kan påvirke hvordan den intervjuede svarer på spørsmålene som blir stilt.

Intervjuene ble holdt med utgangspunkt i en intervjuguide som dekket tre hovedkategorier: faglig bakgrunn, tanker og refleksjoner rundt innovasjonsprosjekter, og erfaringer og opplevelser i samskapingsprosesser. Intervjuguiden bestod av en blanding av beskrivende og reflekterende spørsmål. Bruk av beskrivende spørsmål var for å sikre nødvendig informasjon som for eksempel “hva er din fag- og yrkesbakgrunn?”. Reflekterende spørsmål ble brukt for mer åpne spørsmål, som ga den intervjuede mulighet til å snakke fritt. Vi valgte å inkludere noen veldig åpne spørsmål, som for eksempel “Fortell litt om din helhetlige erfaring i prosjektet”. Dette var for å ikke styre den intervjuede inn på et spesifikt tema, men heller la hen snakke fritt. Hva den intervjuede fokuserte på kunne da også tolkes som det denne personen oppfattet som viktig. Vårt formål var å sikre en overenstemmelse i alle intervjuene med tanke på at de samme temaene ble dekket under intervjuet, i tillegg til at intervjuet skulle sørge for en åpen og selvstendig refleksjon rundt innovasjonsprosjekter og samskaping.

Intervjuguiden (se vedlegg) bestod av 15 spørsmål som dekket de temaene vi mente var viktig for å besvare forskningsspørsmålet. I intervjuguiden inkluderte vi spørsmål om samskaping og hvordan den intervjuede opplevde det i dette prosjektet for å kunne besvare forskningsspørsmålet, og få et helhetlig bilde av hvordan samskaping oppleves av ulike parter i et innovasjonsprosjekt. Spørsmålene om samskaping var for eksempel “På hvilke måter føler du at samarbeid på tvers av organisasjoner og yrkesgrupper i dette prosjektet har fungert/ikke fungert optimalt?”. Dette spørsmålet henger sammen med teori om samskaping,

og på den måten kunne vi senere drøfte hvordan de intervjuede fra denne casen opplever dette i forhold til tidligere forskning. Gjennom å stille spørsmålet “På hvilke måter føler du at det oppfordres og/eller tilrettelegges for et likeverdig samarbeid mellom dere som tar del i prosjektet?” ønsket vi å undersøke om de ulike partene av innovasjonsprosjektet opplevde samarbeidet som likeverdig, og for å undersøke hvorvidt alle parter opplever at de blir involvert på en tilstrekkelig måte. Dette er fordi tidligere forskning har vist at dette er en utfordring i mange samskapingsprosesser. Teorien lå til grunn for vår utarbeidelse av intervjuguiden, og ga føringer for hvilke spørsmål vi spurte og hvilke temaer vi hadde oppfølgingsspørsmål til.

I praksis foregikk intervjuene digitalt på grunn av at pandemien enda stod på under utarbeidelsen av denne oppgaven. Før selve intervjuet startet gikk vi gjennom litt praktisk informasjon om intervjuet, og sørget for at personen hadde signert og sendt oss samtykkeerklæringen. Dersom det var noen spørsmål angående samtykkeerklæringen brukte vi også tid på å forklare og snakke om det. Intervjuene varte i ca. 45 minutter, og det ble tatt lydopptak og notater underveis. Under selve intervjuene vekslet vi mellom hvem som var intervjuleder, og dermed stilte spørsmål og oppfølgingsspørsmål, og hvem som var notatansvarlig. Notatansvarlig sørget for at alle temaene var dekket under intervjuet, og bidro med oppfølgingsspørsmål på slutten av intervjuet. Notatene ble i stor grad brukt for å sikre at alle temaene i intervjuguiden ble tatt opp i intervjuet, men også for at vi kunne bruke disse notatene i etterkant av intervjuet for å ha noe å referere til.

### **3.5.5 Datareduksjon og analyse**

I vårt arbeid med datareduksjon og analyse har vi benyttet oss av tematisk analyse som analytisk verktøy. Tematisk analyse er en metode som anvendes for å identifisere temaer og mønstre i dataen (Braun & Clarke, 2006, s. 6). Tematisk analyse er en mye brukt analysemetode, men ofte ikke tydelig forklart og redegjort for. Braun og Clarke (2006) har i sin artikkel gitt en veileder for hvordan tematisk analyse kan utføres, og det er denne som er brukt for vårt analysearbeid. Vi brukte verktøyet Nvivo under vårt analysearbeid.

Første steg i en tematisk analyse er å bli kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2006, s. 16). Som nevnt tidligere tok vi lydopptak under intervjuet, slik at vi kunne transkribere intervjuene i etterkant. Dette gjorde vi da det etter vår vurdering ville være enklere for oss å se mønstre og mening i transkripsjonen enn i notatene vi tok fra intervjutidspunktet. I den

første gjennomlesingen er poenget å bli kjent med materialet, og ikke starte kodingen med en gang.

Neste steg er at man kan starte med koding av datamaterialet. Koding er å identifisere elementer av dataene som virker interessante for forskningsspørsmålet man har. Koding gjør at man organiserer rådata inn i meningsfulle kategorier og grupper. Kodene skiller seg fra de overordnede temaene, ettersom temaene som regel er bredere enn kodene (Braun & Clarke, 2006, s. 18). Vi kryssjekket også underveis om vi hadde kodet noenlunde de samme partiene i lignende koder for å se om vi kodet relativt likt og hadde lik forståelse. Analysene er gjort med de overordnede temaene for vårt forskningsspørsmål i bakhodet – samskaping og innovasjon. Dette var med på å veilede våre kodinger, og hva vi anså som interessant. Vi var likevel åpne for at vi kunne oppdage andre sider ved datamaterialet som interesserte oss også.

Etter alle intervjuene var kodet, analyserte vi de ulike kodene og identifiserte mulige temaer som ulike koder representerte (Braun & Clarke, 2006, s. 19). Noen koder kan samles til et overordnet tema, mens andre kan formes til å være et underliggende tema. For eksempel samlet vi kodene «brukerinvolvering», «avhengighetsforhold» og «prosjektrolle» i temaet «samskaping». Dette steget avsluttes ved å ha en liste over potensielle temaer. Neste steg går ut på å gjennomgå og vurdere listen av potensielle temaer. Her analyseres temaene og innholdet i dem, for å vurdere hvorvidt de er enkle temaer eller om noen må fjernes, deles opp eller omformuleres (Braun & Clarke, 2006, s. 20). Eksempelvis hadde vi tema «samskaping», men så at det var mer passende å dele opp temaet til to temaer, nemlig «tverrfaglig arbeid» og «samskaping». Det må også gjøres en helhetlig vurdering om hvorvidt de temaene som er identifisert samstemmer med datamaterialet som helhet. Det innebærer å lese over datamaterialet på nytt og vurdere om temaene er logiske i forhold til hva datamaterialet faktisk sier (Braun & Clarke, 2006, s. 21). Vi hadde også et tema vi kalte for «åpent», hvor vi inkluderte koder som kan gi nyttig og interessant informasjon, men som ikke passet i noen av de andre temaene våre.

Tabellene nedenfor viser koder knyttet til tema (tabell 3), og eksempler på sitater knyttet til koder og tema (tabell 4).



<b>Tema</b>			
<i>Innovasjon</i>	<i>Samskaping</i>	<i>Tverrfaglig arbeid</i>	<i>Åpent</i>
<b>Koder</b>	<b>Koder</b>	<b>Koder</b>	<b>Koder</b>
Forventninger	Arbeidsfordeling	Faglig forståelse	Prosjektforankring
Innovasjon	Involvering	Privat sektor	Rapportering
Leveransekrav	Lederrolle	Offentlig sektor	Risiko
Bærekraft	Prosjektrolle	Tverrsektorielt	Suksessfaktorer
Motivasjon	Brukerinvolvering	Arbeidsoppgaver	Unikt for prosjektet
Resultater	Avhengighetsforhold	Prosjektorganisering	Usikkerhet
Teknologi	Kommunikasjon		Utfordringer
Teknologiforståelse	Likeverdig samarbeid		Økonomi
Ansvarlig innovasjon	Tillit		
Sosial innovasjon			

Tabell 3 – Kodeskjema

<b>Tema</b>	<b>Eksempel på kode</b>	<b>Eksempel på sitat</b>
Innovasjon	Resultater	"Vi ønsker å skape et scenario som er så tett på virkeligheten som mulig"
	Bærekraft	"Vi må spare ressurser"
	Motivasjon	"Sikre at måten vi jobber på gagnar pasientene mest"
Samskaping	Arbeidsfordeling	"Føler jeg egentlig alt henger på meg"
	Involvering	"Alle innputtene blir tatt med"
	Tillit	"Kan stille meg på lag selv om jeg ikke skjønner alt"
Tverrfaglig arbeid	Prosjektorganisering	"Jeg ser jo ut ifra min egen erfaring at prosjektet har gode rutiner og måter man jobber"
	Privat sektor	"De er veldig avhengige av inntektene vi får"
	Tverrsektorielt	"Noen synes det er kjempebra, mens andre synes alt skulle vært i det offentlige hånd"
Åpent	Utfordringer	"Enkelte ting går treigt"
	Risiko	"De er forsinket og vi vet ikke helt hva konsekvensene av det er da"
	Økonomi	"Stort prosjekt med støtte fra forskningsrådet og andre"

Tabell 4 – Eksempler på sitater knyttet til koder og tema

Braun og Clarke (2006) argumentere også for at man må ha et steg hvor man gjennomgår de ulike temaene og sørger for at man har en klar forståelse for hva de innebærer og ikke innebærer. Her er det viktig at man ikke bare omskriver kodene, men får frem den faktiske betydningen og hvorfor de er interessante og viktige tema. I dette steget skal man også navngi temaene – vi har for eksempel temaene “innovasjon” og “tverrfaglig arbeid”.

### **3.6    Utfordringer og metodekritikk**

I alt forskningsarbeid er det viktig å være klar over og reflektere over de begrensingene man har i sitt forskningsprosjekt. I denne delen vil utfordringer og begrensinger ved metoden brukt i forskningsarbeidet vårt redegjøres for og diskuteres.

Som tidligere nevnt ble semi-strukturerte intervju brukt som datainnsamlingsmetode. Slike intervjuer er basert på en intervjuguide, men forsker kan også stille spørsmål utenom denne guiden. Slike intervjuer kan dermed påvirkes av den generelle tonen mellom forsker og de intervjuede, og i hvor stor grad de intervjuede opplever tillit til forskeren (Willig, 2013, s. 29). I tillegg vil hvert intervju variere litt fra hverandre, slik at enkelte intervjuer nok bærer preg av at enten forsker eller den intervjuede har interessert seg for et spesifikt tema og dermed brukt større deler av intervjuet på å prate om det. Alle intervjuene ble holdt via videosamtale, men enkelte av de intervjuede hadde ikke på webkamera. Det kan være utfordrende å holde intervju når man ikke kan se motparten, eller generelt ikke er med dem fysisk. Det er flere nyanser i samtalen som kanskje kan være vanskeligere å plukke opp via intervju som skjer digitalt. Dersom det ikke var en pandemi pågående under masterskrivingen vår, hadde vi foretrukket og hatt intervjuer og møtt informantene fysisk.

For å analysere datamaterialet er tematisk analyse brukt. Denne analytiske metoden brukes for å identifisere overordnede temaer og mønstre i datamaterialet. Braun og Clarke (2006) argumenterer for at disse temaene ikke eksisterer i datamaterialet av seg selv, men er noe som blir produsert og utviklet av forskeren. Det vil si at våre egne oppfatninger av datamaterialet, og hva vi selv anser som interessant og relevant, vil påvirke hva vi koder under den tematiske analysen. Som en del av vår analysering vurderte vi i hvor stor grad våre ulike koder og temaer underveis gjenspeilte det de intervjuede faktisk hadde sagt under intervjuet. Dette gjorde vi for å være mer reflektert og bevisst vår egen fortolkning inn i analysene.

I kvantitativ forskning bruker man begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet når man vurderer forskningsprosjektets troverdighet. Når man skal vurdere troverdigheten i kvalitativ forskning, bruker man begrepene *gyldighet*, *pålitelighet* og *overførbarhet* (Drageset & Ellingsen, 2011).

*Gyldighet* går ut på at forskeren regelmessig sjekker sin egen oppfatning rundt informasjonen informantene gir, og at man har kompetanse og egnethet til å skape data. Kompetanse og egnethet viser til forskerens håndverksmessige kvalitet rundt utførelse av intervjuene, nødvendig notering, riktig transkribering, og ikke minst at man har dokumentert, redegjort og begrunnet valgene man har tatt (Drageset & Ellingsen, 2011). Vi vil si at vår kvalitative forskning har høy grad av gyldighet. Vi har vært svært nøyaktige rundt utførelsen, noteringen og transkriberingen av intervjuene, og vi har i dette kapitlet redegjort og begrunnet valgene vi har tatt. De metodiske valgene som er tatt i løpet av dette forskningsarbeidet har vært basert på, og i tråd med, forskningsspørsmålet til denne avhandlingen, og kompetansen vi har tilegnet oss i løpet av vår universitetsutdanning.

*Pålitelighet* viser til forskningens konsistens og nøyaktighet, og kan styrkes ved at de praktiske forholdene vedrørende forskningsintervjuene er nøye gjennomtenkte. Det betyr at dersom forskeren har vært lite oppmerksom eller slurvete i sin nedtegning og i sin analyse av dataene, kan dette være en trussel mot forskningens troverdighet. Man kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen, og en inngående beskrivelse av konteksten (Drageset & Ellingsen, 2011). Analysen vår har blitt gjennomgått grundig, og vi har gått igjennom dataene flere ganger for å være sikre på at påliteligheten kan sies å være høy. Intervjuspørsmålene ble også nøye gjennomtenkt for å sikre at de er teoretisk forankret. For å besvare forskningsspørsmålet var vi bevisst at vi måtte kunne koble teoribruken til spørsmålene i intervjuguiden. Behandling og tolkning av dataen fra vår forskning har vært basert på vårt teoretiske grunnlag, og vi har i den grad det er mulig gjort grep for å forholde oss til dataen med refleksivitet. Spørsmålene i intervjuguiden ble dermed utarbeidet for å sikre at forskningsspørsmålet og teorien ble dekket under intervjuet. Vi har i dette kapitlet også gitt en detaljert fremstilling av fremgangsmåten vår, noe som styrker påliteligheten til forskningen.

*Overførbarhet* viser til om funnene forskeren har gjort har gyldighet utover utvalget og konteksten, og om de er relevante og anvendbare i andre situasjoner. Kvalitativ metode er nyttig der forskningsspørsmålet krever dyptgående, detaljrik og nyansert datamateriale. Metoden sikter mot færre respondenter, men mer detaljrik forståelse av hvert menneskes opplevelse eller erfaringer. Ettersom kvalitative metoder ofte er tidskrevende, har vi måtte begrense antall intervjuer vi har utført. Overførbarheten i kvalitativ forskning er knyttet til om man kan kjenne igjen meningen, og om meningen gir innsikt av betydning (Drageset & Ellingsen, 2011). Slik vi vurderer det er konteksten og utvalget vårt overførbar til andre innovasjonsprosjekter som involverer aktører fra offentlig og privat sektor, og som samskaper for å utvikle kompleks teknologi. Dette kan ha innvirkninger på funnenes overførbarhet til resten av populasjonen som utvalget er basert på. Ettersom vi undersøker en spesifikk case i en spesifikk kontekst kan dette medføre at funnene ikke like lett kan overføres til populasjonen som helhet. Vi mener allikevel at vi har fått et helhetlig bilde av hvordan slike innovasjonsprosjekter med samskapingsprosesser kan oppleves, og at personer som tilhører lignende prosjekter kan ha lignende opplevelser. Innsikten vi har ervervet gjennom denne forskningen vil kunne brukes som lærdommer for samskapingsprosesser i innovasjonsprosesser som befinner seg i en lignende kontekst som den beskrevet for denne casen.

### **3.6.1 Etisk refleksjon**

I denne oppgaven har vi valgt å anonymisere informantenes navn. Dette ble i stor grad bestemt da vi ikke så det som nødvendig at navnene deres ble publisert. I tillegg antok vi at informantene i større grad ville reflektere fritt dersom dere navn ikke ble knyttet til spesifikke ting de fortalte om i intervjuene.

Prosjektet som helhet blir navngitt og redegjort for tidligere i oppgaven. Slik vi vurderte det er det ingen andre i Norge som utvikler det samme produktet som dem, og det ville medført praktiske vanskeligheter hvis vi skulle skrevet om dette prosjektet på en så generell måte at det ikke var gjenkjennbart. Derfor har vi bedt om samtykke fra informantene om at de kan gjenkjennes i publikasjonen gjennom hvilke roller de har i prosjektet. Det er et lite prosjekt, og slik vi vurderte det kunne vi ikke garantere for at personer innenfor for eksempel helsebransjen ikke kunne kjenne igjen enkelte personer basert på deres rolle i prosjektet. Vi mener allikevel det var viktig å få med hvilke rolle de ulike personene har inn i prosjektet for å kunne vise et nyansert og helhetlig bilde av ulike personers opplevelser. Noen informanter ga

oss ikke samtykke til dette, og de har dermed blitt tildelt en generell prosjekttrolle får å anonymisere dem ytterligere.

### **3.6.2 Samsvar mellom forskningsstrategi, metodebruk og analyse**

I denne avhandlingen ønsket vi å danne oss et bilde av hvordan samskaping i et innovasjonsprosjekt foregikk i praksis. Dette innebar å hente ut oppfatninger, meninger og holdninger fra personer som innehar forskjellige roller i AMK-prosjektet. Ved å bruke kvalitativ metode gjennom intervjuer kom vi nært på respondentene, noe som gjerne gjorde oss bedre i stand til å forstå deres meninger, tolkninger og beskrivelser av samskaping i prosjektet. Vi har vært ute etter å *forstå* mer enn å *forklare* i vår analyse.

For å få en dybdeforståelse var det viktig for oss at vi satt oss grundig inn i ulike teori, spesielt rundt forskjellige typer innovasjon og samskaping. Vi så på dette som viktig for at analysearbeidet skulle bli best mulig. For å få med oss alle detaljene informantene pratet om, transkriberte vi intervjuene. Ved å tolke datamaterialet, drive datareduksjon, kategorisere dataene og få oversikt over den innhentede informasjonen, følte vi oss klare og opplyste nok til å belyse relevant informasjon fra intervjuene opp mot teorien. Slik kunne vi analysere informasjonen vi hadde innhentet, og dermed hente ut ny og nyttig kunnskap rundt hvordan samskaping i innovasjonsprosjekter foregår i praksis.

### **3.7 Oppsummering**

I dette kapitlet har oppgavens forskningsdesign- og metode blitt gjennomgått. Det har blitt utført en kvalitativ casestudie, som er basert på 11 semistrukturerte intervjuer og sekundærdata som har blitt oversendt fra RAKOS. Det har vært aspekter ved gjennomføringen av studien som har vært utfordrende, for eksempel at intervjuene måtte gjennomføres over videosamtale – noe som kan hindre at man får god kontakt med de man intervjuer. For å analysere datamaterialet er det utført en tematisk analyse, hvor vi oppdaget for eksempel temaene samskaping og innovasjon. Under utføringen av studiet er det gjort ulike grep for å sikre høy grad av gyldighet, pålitelighet og overførbarhet. Eksempelvis har vi gjort vurderinger underveis i arbeidet for å sikre at spørsmålene i intervjuguiden er teoretisk forankret.

## 4. Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere hovedfunnene av analyseprosessen som ble redegjort for i metodekapitlet. Hovedfunnene blir presentert i form av ulike hovedtemaer vi oppdaget under analyseprosessen. Vi vil knytte hver av dem til datainnsamlingsmaterialet gjennom å benytte sitater fra intervjuene for å vise hvordan informantene omtaler, viser til og illustrerer de ulike temaene. I første omgang vil vi redegjøre for funn fra intervjuene våre som viser til hva de intervjuede opplever som inspirasjon til samskaping i prosjektet. Deretter vil funn knyttet til temaene *arbeidsfordeling, inkludering av sluttbrukere, kommunikasjon mellom styringsgruppen og referansegruppen, erfaringer fra sluttbrukere, og på tvers av fagbakgrunner og sektorer* gjennomgås.

Som vi så i aktøradiagrammet i forrige kapittel (figur A), er det mange aktørene knyttet til dette prosjektet. De innehar ulik fagkunnskap, de er involvert i prosjektet i ulik grad, og gjerne også i ulike faser av prosjektet. Kompleksiteten i dette prosjektet er altså stor. Empirien bygger derfor på intervjuer fra personer fra aktører som er tydelig involvert i store deler av prosjektet, men som i tillegg besitter ulik kunnskap som er essensiell for å hjelpe prosjektet med å nå sine mål. Disse aktørene er RAKOS, Headroom, SAFER og AMK.

### 4.1 Inspirasjon hos ulike aktører og prosjektdeltakere

Inspirasjon kan påvirkes av mye, og mennesker blir inspirert av ulike ting. I intervjuene stilte vi spørsmål om hva den intervjuede opplevde som hovedmotivasjon for prosjektet, og hvorvidt denne motivasjonen påvirket personens egen motivasjon i prosjektet. Hva aktørene svarte at motiverte dem, kan ses på hva som inspirerte dem til å delta i samskappingsprosessen i dette innovasjonsprosjektet. Personer som tilhørte ulike aktører i prosjektet, hadde litt ulik oppfatning og erfaring av hva som inspirerte dem selv i prosjektet. Analysen av datamaterialet viser at teknologi er et gjennomgående og gjentakende tema på tvers av intervjuene. Teknologi er et viktig element i dette prosjektet, ettersom kunstig intelligens er en sentral del av simulatoren som blir utviklet. Dette er noe som i intervjuene blir pekt ut som både en inspirasjon og utfordring i prosjektet. Prosjektleder beskriver utviklingen av teknologien som en inspirasjon på denne måten:

*«Den andre er teknologien som tar det vi har, altså disse lydloggene og lærer opp en computer, det synes jeg er cutting edge-greier som jeg synes er spennende.»*

Dette kan tyde på at teknologien i seg selv er spennende, og at prosjektlederen opplever å utvikle noe nytt innenfor avansert teknologi som inspirerende. I tillegg til dette beskriver en prosjektdeltaker i referansegruppen at den teknologiske nyvinningen er kilde til inspirasjon slik:

*«(...) kjenner jo veldig at det er en teknologisk nyvinning og jeg synes jo den delen som også motiverer meg litt er jo det og AI-en som kan brukes (...).»*

Videre viser hen til hvordan kunstig intelligens har blitt brukt i AMK-tjenesten i andre land, og hvordan dette også har vært en inspirasjon, ettersom hen ser nytten av utviklingen av simulatoren og mulighetene til teknologien.

Videre viste analysen at en hovedvekt av de intervjuede viser til nytteverdien av innovasjonen som inspirasjon. Her trekkes det spesielt frem tre perspektiver 1) øke kvalitet overfor pasientene, 2) skape trygghet og øke faglig kunnskap hos AMK-operatørene, og 3) være ressursbesparende for samfunnet som helhet. Å øke kvalitet på tjenesten overfor pasientene er en inspirasjon for flere av prosjektdeltakerne, på tvers av hvilke organisasjonstilknytning og prosjektrolle de har. En prosjektdeltaker med lederstilling peker på at verktøyet ikke bare skal oppfordre til læring og endre måten AMK-sentralen jobber på, men også sikre at måten AMK-sentralen jobber på gagnar pasientene mest. En annen prosjektdeltaker fra RAKOS sier:

*«Det er representativt for alle prosjektene i avdelingen (RAKOS) er det genuine ønsket om og viljen til å forbedre og gjøre ting enklere og mer effektivt, og heve kvaliteten på pre-hospitale tjenester som er drivkraften.»*

Flere av de intervjuede trekker frem mangelen på et standardisert opplæringsprogram, og at AMK-operatørene har en viktig, ansvarsfull og krevende jobb som en av grunnene for hvorfor utviklingen av dette verktøyet er viktig og meningsfullt. Flere trekker frem at utviklingen av dette verktøyet vil føre til at man øker trygghetsfølelsen til de som sitter på AMK-sentralen, og gi de gode opplevelser gjennom en krevende arbeidshverdag. En prosjektdeltaker beskriver det slik:

*«Det handler ikke om å produsere et produkt, det handler mer om å faktisk se hvordan AMK-operatørene blir opplært og kanskje bidra til at den biten blir bedre. Det synes jeg er motiverende.»*

Videre forklarer prosjektdeltakeren at hen tror at dette er inspirerende for alle involverte i prosjektet, at de potensielt vil utvikle noe som er ganske viktig for AMK-operatørene.

Det siste perspektivet går ut på at noen av prosjektdeltakerne ser at utviklingen av simulatoren, og implementeringen av det inn i helsetjenesten, kan være ressursbesparende for samfunnet, og at dette oppleves som inspirerende for dem. Prosjektlederen trekker frem at implementeringen av verktøyet vil være ressursbesparende og nyttig for mange ulike personer. I første ledd vil det være ressursbesparende for AMK-sentralen som til vanlig må utføre opplæring og kursing med klasseromsundervisning og rollespill, noe som er tidkrevende og krever mye ressurser fra fagutviklere på AMK-sentralen. Videre forteller en prosjektdeltaker fra referansegruppen at et slikt verktøy kanskje i fremtiden kan brukes for å øve på store og sjeldne katastrofer som kan skje, hvor man må øve på tvers av de ulike nødetatene. Prosjektdeltakeren forteller at å øve på slike scenarioer slik opplæring og kursing skjer i dag ville vært utrolig komplisert og vanskelig både logistisk og praktisk. Ved bruk av simulatoren, og ved å videreutvikle den over tid, kan simulatoren gjøre slike komplekse øvelser mulig å utføre. Videre vil implementering av simulatoren ha stor påvirkning på pasientene i samfunnet ettersom AMK-operatørene forhåpentligvis vil kunne gi raskere og mer nøyaktig hjelp ved å ha mer kontinuerlig øving på ulike scenarioer. En prosjektdeltaker beskriver det slik:

*«Det som gjør dette prosjektet spesielt er at det er AMK og helse, så det gir det en ekstra meningsdimensjon, ikke sant. Vi håper at resultatet av denne innovasjonen er at operatørene blir flinkere til å gi god hjelp – som fører til at vi redder liv og sparer samfunnet for ressurser.»*

Videre så vi at ulike aktører trakk frem ulike perspektiver for hva som inspirerte dem. Her gikk det gjerne et skille mellom offentlig og privat sektor, hvor det i offentlig sektor i hovedsak ble vektlagt økt kvalitet for pasienter, ressursparing for helsevesenet, og økt trygghet for telefonoperatørene. For aktøren i privat sektor var disse poengene også en inspirasjon for prosjektet, men man så fremdeles på hvilke forretningsmuligheter et vellykket



prosjekt kunne gi i fremtiden. En prosjektdeltaker forklarer at de hadde kunnskap om at AMK-sentralen brukte mange ulike teknologiske systemer i arbeidshverdagen sin, og at man så et behov hos AMK og den rette IT-kunnskapen hos Headroom, og at man dermed så overlapp og felles interesser som førte til at et samarbeid ble aktuelt. Prosjektdeltakeren forklarer at Headroom så en mulighet i de teknologiske systemene AMK-sentralen allerede benyttet seg av, og at det var en mulighet for dem å forbedre de teknologiske hjelpemidlene de brukte. Dette kan vise at Headroom så forretningsmuligheten og endringsbehovet hos AMK-sentralen, og at det var dette som var inspirasjon for å starte prosjektet fra deres perspektiv. Ettersom de er en aktør i privat sektor er de så klart avhengig av prosjekter og kunder, og det kommer tydelig frem i de intervjuene som er gjort. IT-leder i prosjektet forklarer det slik:

*«For oss er det jo på en måte litt sånn start til å utvikle dette produktet i seg selv, og jeg tror jo at dette produktet i seg selv kan jo brukes til mange forskjellige ting så lenge vi får fullført dette prosjektet.»*

Her viser det også at deler av inspirasjonen også er basert på de mulighetene et ferdig produkt kan bringe til bedriften etter prosjektet er slutt. Flere av prosjektets deltakere, både fra privat og offentlig sektor, forteller om mulighetene til å distribuere dette videre til andre AMK-sentraler i Norge, og også videre i andre bransjer og internasjonalt. Det fremkommer av intervjuene at dette er en åpen diskusjon i prosjektet, men det er tydelig at rent forretningsmessig er det den private aktøren som har mest å “vinne” på at produktet blir vellykket og kan tas med til andre kunder og bransjer.

## **4.2 Arbeidsfordeling**

Som nevnt tidligere viser begrepet samskaping til prosesser hvor noe skapes, men der man jobber tettere og mer involvert med ulike parter enn ved vanlig samarbeid. Allikevel vil det være ulike faser i alle typer prosjekter – faser som krever differensierte arbeidsmengder og ulik involvering ut fra hvilken kompetanse man sitter på. Dette vises igjen i intervjuene av involverte i prosjektet, spesielt for de som oppleves som ledende aktører. Det nevnes av en prosjektdeltaker at det i starten av prosjektet var mye arbeid for RAKOS.

*«Det var kanskje litt mye søknadsarbeid fra RAKOS sin side i starten synes jeg, og der kunne kanskje Headroom vært litt mer involvert, men de hadde det jo travelt med andre ting med investorer og prøve å nettverke andre plasser.»*

RAKOS sin rolle i prosjektet er omfattende; prosjektdeltakere her har både lederansvar, forskeransvar og administrasjonsledelse av prosjektet. Finansiering kreves naturlig nok for å kunne utvikle simulatoren, og på grunn av RAKOS sin rolle som prosjekteier falt mye av arbeidet på dem i første del av prosjektet for å sikre finansiering. Arbeidet rundt søknader for å få finansiering blir beskrevet som tidkrevende, til tider frustrerende og komplisert. En prosjektdeltaker som arbeidet mye med finansieringssøknader nevnte under intervjuet hen skulle ønsket at Headroom kunne involvert seg litt mer i denne fasen. Prosjektdeltakeren påpekte at finansiering var viktig for alle parter, men prosjektdeltakeren sier også at hen er klar over at Headroom hadde det travelt med andre oppgaver som for eksempel å prate med investorer og skape et nettverk.

På den andre siden opplever en prosjektdeltaker med IT-ansvar at mye av arbeidet og oppgaver som dukker opp i styringsgruppemøter “henger” på denne personen. Prosjektdeltakeren trekker frem at den fasen prosjektet er i under intervjutidspunktet gjør det kanskje naturlig at hen har mye ansvar og oppgaver i forhold til de andre i styringsgruppen. Likevel trekker prosjektdeltakeren frem at hen skulle ønske at andre i styringsgruppen tok tak i ting som ikke var spesifikt IT-relatert. I styringsgruppemøtene kan det dukke opp ting som denne prosjektdeltakeren ikke opplever er direkte ansvaret til en IT-ansvarlig, men på grunn av tidligere erfaring som prosjektleder gjerne påtar seg ettersom hen ikke alltid opplever at andre tar tak i. Det beskrives slik:

*«(...) jeg synes de (styringsgruppen) er engasjerte og de hjelper hvis de ser det er noe de kan bidra med. Så hvis jeg stiller spørsmål i gruppen som de ikke kan svare på hadde jeg av og til håpet at de skulle ta mer ansvar (...) men det skjer jo ikke (...) jeg har jo erfaring som prosjektleder, men det er kanskje et par ting som hadde vært digg hvis noen andre ja.. Tok litt tak i.»*

Det er allikevel enighet mellom RAKOS og Headroom om at arbeidsmengden har stabilisert seg ut over i prosjektet mellom disse to partene, og det nevnes av flere at de er klar over at

ulik arbeidsmengde mellom de ulike partene handler om at de befinner seg i forskjellige faser i prosjektet.

### **4.3 Inkludering av sluttbrukere**

Under analysering av intervjuene var det et tema som var fremtredende, og som er tett knyttet til ansvarlig innovasjon, nemlig brukerinvolvering og brukere som premissgivere under utviklingen av simulatoren. Det kommer frem i intervjuene med ulike prosjektdeltakere at brukere av simulatoren, AMK-operatører, anses som viktige premissgivere for hvordan simulatoren vil se ut når den er ferdigutviklet. Samtlige av de intervjuede, på tvers av organisasjonstilhørighet og prosjekttrolle, forteller om viktigheten av brukeren og spesifikt referansegruppen i utviklingen av simulatoren. En prosjektdeltaker forklarer at involvering av referansegruppen er en viktig del av prosjektet for å sørge for at simulatoren blir brukt når produktet er ferdig:

*«Så det (involvering) går på om det er nyttig og viktig for prosjektet for at vi skal komme fortere frem, og at produktet skal bli så godt så mulig og blir brukt når det er ferdig. Hvis ingen bruker det, er det jo meningsløst.»*

Referansegruppen består av representanter fra fagutviklingsgruppen fra de ulike AMK-avdelingene (Stavanger og Bergen), som i ulik grad har vært involvert i utviklingen av caser som skal være en del av simulatoren. I tillegg til dette har det vært personer i referansegruppen som har testet ut simulatoren for å gi tilbakemeldinger til IT-utviklerne. Her har det vært fokus på at fagutviklerne skal gi tilbakemeldinger på hvordan simulatoren oppleves for brukere, og hvordan den kan forbedres for å bli mer nyttig for dem. I tillegg til dette har simulatoren blitt testet ut i kurs av nye AMK-operatører. Som vi ville komme mer inn på senere, har ulike prosjektdeltakere ulik tilknytning til referansegruppen, og det er ulik forståelse av hvorvidt brukerinvolveringen i praksis har vært god nok.

Referansegruppen blir sett på som et veldig viktig aspekt i utviklingen av simulatoren, og det blir henvisning til at det er personene i referansegruppen som best vet hva som vil fungere og være nyttig for AMK-operatørene. Det trekkes også frem at prosjektet i seg selv har forankring i AMK-sentralen ettersom det skal dekke et behov som har vært kommunisert fra AMK-operatørene over lengre tid. På den måten kan man si at brukeren har i stor grad vært premissgivere for at dette prosjektet har blitt prioritert i AMK-sentralen. En prosjektdeltaker

som har vært med fra prosjektets start forteller om hvordan AMK har vært premissgivere fra starten av. I begynnelsen av prosjektet ble representanter fra Headroom invitert til AMK-sentralen for å få innsikt i hva de drev med og hvordan en vanlig arbeidsdag så ut for dem. Gjennom dette besøket ble det tydelig hva AMK-operatørene ville hatt nytte av. En prosjektdeltaker beskriver det slik:

*«Headroom hadde jo noen ideer om hva vi så for oss, og så hadde AMK noen behov, og så fant vi frem til der det var overlapp og felles interesser. Og det er jo en forutsetning for å komme seg videre.»*

Over tid har AMK-sentralen hatt ulike representanter i de ulike gruppene i prosjektet (styringsgruppen og referansegruppen). Ettersom AMK-operatører blir ansett som brukere av simulatoren, har representanter fra AMK-sentralen blitt involvert på ulikt vis gjennom prosjektperioden. Involvering av AMK-sentralen forklares på denne måten av en prosjektdeltaker:

*«(...) vi har en styringsgruppe og en arbeidsgruppe, og i styringsgruppen så sitter blant annet en fra AMK og prehospitale klinikk og er premissgivere. Og vi har i større og større grad dialog med AMK-operatørene. For eksempel er fagutvikler i AMK blitt mer og mer involvert de siste månedene, og det går jo på å begynne å ta i bruk systemet. Og dette samarbeidet med de som skal ta det i bruk er helt vesentlig, gjennom alle fasene av prosjektet, men på litt ulike måter gjennom prosjektet.»*

Involvering av sluttbrukere ses altså på som viktig av svært mange som tar del i prosjektet. Brukerne, altså AMK-operatørene, ses av mange som premissgivere, og personer på tvers av organisasjonstilhørighet og på tvers av prosjektroller mener at disse brukerne er viktige for utvikling av simulatoren. Allikevel finner vi i intervjuene ulike oppfatninger om hvorvidt dette har vært en fornuftig brukerinvolvering. Personer i styringsgruppen viser til at involvering har skjedd ut fra behov som har vist seg etter hvert som prosjektet har utviklet seg. En prosjektdeltaker fra styringsgruppen forklarer hvordan de har involvert sluttbrukere på denne måten:

*«Vi (styringsgruppen) har involvert ut fra behovene i prosjektet for å komme effektivt videre. Om det er nyttig og viktig med prosjektet. Dynamisk, vi ser hva vi har behov*

*for. Involverer de vi ser er nødvendig.»*

Prosjektdeltakeren viser her at avgjørelsen for hvem som involveres i prosjektet, og på hvilket tidspunkt, ligger hos medlemmene i styringsgruppen. Det kan tyde på at selv om det er personer fra referansegruppen som ses på som premissgiverne i dette prosjektet, er det i styringsgruppen avgjørelser tas, og det er de som bestemmer hvordan involveringen skal skje.

#### **4.4 Kommunikasjon mellom styringsgruppen og referansegruppen**

Intervjuene viser flere interessante aspekter rundt kommunikasjonen som foregår mellom de involverte aktørene i prosjektet. *Respekt* er et ord som går igjen ofte, og det virker som om de aller fleste i styringsgruppen er svært fornøyde med kommunikasjonen de imellom. Medlemmene i styringsgruppen er i hovedsak personer med lederstillinger fra de ulike aktørene de representerer. To prosjektdeltakere beskriver det slik:

*«Alle som er involvert har en veldig respekt for hverandre og et oppriktig ønske om at alle skal få være med å ta del i gleden.»*

*«Prosjektet bærer preg av at alle ønsker at det skal gå bra og folk kommuniserer godt og har respekt for hverandre.»*

God kommunikasjon, god dialog og åpenhet ser altså ut til å prege kommunikasjonen mellom aktørene i styringsgruppen. Her nevnes det også at man i styringsgruppen kan spørre spørsmål og komme med innspill, og at disse blir godt tatt imot. En av prosjektdeltakerne som er i styringsgruppen sier at personene som er med i styringsgruppen er folk som tør å ha meninger, og ikke er redde for å si hva de mener. I tillegg til dette forteller prosjektdeltakeren at det er en grunnleggende respekt for hverandres faglige kompetanse i styringsgruppen, som gjør at man har respekt for de tilbakemeldingene og innspillene andre prosjektdeltakere har. En prosjektdeltaker beskriver det slik:

*«Jeg synes at alle parter er ganske lydhøre overfor hverandre. I styringsgruppemøtene er det mange som har kommentarer og innspill, og Headroom er veldig mottakelige for faglige innspill, og vil gjerne ha faglige innspill fra oss.»*

Allikevel nevnes dialog med referansegruppen i liten grad fra intervjuobjektene i styringsgruppen, noe som kan tyde på at det er liten til ingen kommunikasjon mellom enkelte av prosjektdeltakerne i styringsgruppen og referansegruppen. Prosjektdeltakere fra Headroom har mye kontakt med de ulike prosjektdeltakerne i referansegruppen, ettersom mye av arbeidet til referansegruppen handler om å gi tilbakemeldinger på simulatoren og utvikle innhold som skal implementeres inn i simulatoren. Flere prosjektdeltakere fra referansegruppen nevner også den gode kommunikasjonen mellom dem selv og Headroom.

*«Det jeg føler der er at det er utrolig rask respons fra Headroom. Hvis du sender en mail så får du svar med en gang.»*

En prosjektdeltaker fra referansegruppen opplever det ikke som problematisk at hen har lite kontakt med styringsgruppen, og mener det er en naturlig fordeling at man har en gruppe som styrer prosjektet, og en annen gruppe som tester og gir tilbakemeldinger. En annen person i referansegruppen nevner at deres innspill blir hørt, men opplever ikke at de involveres på en optimal måte. Det nevnes at innspill fra referansegruppen blir gitt til diverse enkeltpersoner og ikke direkte til styringsgruppen som helhet, og at disse enkeltpersonene da må videreformidle innspillene videre til resten av styringsgruppen. På grunn av at prosjektdeltakerne har ulik yrkesbakgrunn og fagkunnskap, blir gjerne innspillene fortolket av leddet som skal videreformidle innspillene fra referansegruppen, noe som kan svekke budskapet. En person i referansegruppen problematiserer dette slik:

*«(...) så det blir en liten barriere det da, at vi som sitter og jobber med det, holdt på å si på gulvet, ikke får våre innspill.»*

En prosjektdeltaker i styringsgruppen forteller i intervjuet at man har fått beskjed fra noen i referansegruppen om at de ikke føler seg inkludert, og at de synes at de ikke får være med prosjektet i stor nok grad. Dette ble tatt opp høsten 2020, som var når prosjektet startet med testing av simulatoren og utvikling av caser. Dette kan tyde på at selv om AMK-sentralen har blitt representert i styringsgruppen av ulike lederroller, opplever ikke alle i referansegruppen at dette har vært tilstrekkelig for dem. En prosjektdeltaker fra referansegruppen hadde på intervjutidspunktet bedt om å få bli med i et styringsgruppemøte for å kunne gi tilbakemeldinger direkte til styringsgruppen. Prosjektdeltakeren ønsket dette for å kunne gi tilbakemeldinger som ikke ble fortolket gjennom et ledd som kanskje ikke hadde samme

faglige forståelse som seg selv. Denne forespørselen hadde prosjektdeltakeren ikke fått svar på på intervjutidspunktet. I andre intervjuer forteller en prosjektdeltaker i styringsgruppen at på grunn av at helsevesenet står i en spesiell situasjon i koronapandemien, ønsker styringsgruppen å spare referansegruppen for merarbeid i denne perioden. Dette kan forklare noe av grunnen for at personer i referansegruppen ikke har blitt involvert mer i styringsgruppen.

#### **4.5 Erfaringer fra sluttbrukere**

Under intervjuene kom det frem ulike perspektiver rundt hvilke erfaringer sluttbrukerne hadde gjort seg i arbeidet i prosjektet. Referansegruppen skal gi tilbakemeldinger til styringsgruppen, jobbe med caser, og komme med sin kunnskap for utviklingen av simulatoren. Mange her opplever at de blir tatt godt imot, og at de settes pris på av de andre som er involvert i prosjektet. En prosjektdeltaker i referansegruppen uttrykte at rollefordelingen mellom styringsgruppen og referansegruppen gir mening:

*«Nei, jeg tenker at når du sitter i en referansegruppe så har du ikke den rollen helt, sant, da er jo jobben din å si noe om produktet og hvordan det fungerer og sånne ting, så får du heller stole på at det du melder inn får konsekvenser for det ferdige prosjektet»*

Her poengterer prosjektdeltakeren sin forståelse av sin rolle i referansegruppen, og at hens ansvar og oppgave i prosjektet skiller seg fra de som er i styringsgruppen. En annen prosjektdeltaker gir også uttrykk for at likeverdig samarbeid ikke forventes, da hen bare er en deltaker i prosjektet. Allikevel har ulike deltakere som tar del i prosjektet gjennom referansegruppen ulike oppfatninger av hva deres rolle med tanke på involvering er. En deltaker ser for eksempel fordelene ved å ta i bruk en referansegruppe, men problematiserer tidspresset i en allerede travel arbeidshverdag, og stiller spørsmål ved måten de har blitt involvert på:

*«Så jeg ser jo det at referansegruppemetoden er en fin metode å ha, for da kan man få innspill fra veldig mange forskjellige parter som plutselig ser det fra et nytt ståsted, men det krever jo en del av deltakerne fra gang til gang i en allerede overarbeidet hverdag at du hver gang skal måtte dykke i materien igjen og det som er i AI-en da. Så det bærer jo dessverre, og hvordan kan du unngå det.»*

Prosjektdeltakeren ser altså nytten av å ha en referansegruppe, og at det er viktig for å få inn ulike inntrykk – men prosjektdeltakeren poengterer også at det er krevende arbeid å gå inn og ut av. Flere i referansegruppen nevner også at arbeidet med simulatoren er noe de gjerne gjør når de har hjemmekontor eller på ettermiddagen når de egentlig er ferdig på jobb – altså at arbeidet med prosjektet er noe de må presse inn blant andre arbeidsoppgaver eller på fritiden sin. En prosjektdeltaker fra referansegruppen sa:

*«Så det er litt sånn, ja ok, vi må kjøre gjennom noen scenarioer da får vi ta det i ettermiddag når vi kommer hjem, eller kanskje en dag du sitter på hjemmekontor.»*

Det nevnes at dette arbeidet ikke står på timeplanen deres – at det er en tilleggsoppgave som de arbeider med innimellom når de har tid. En prosjektdeltaker gir også uttrykk for at dette gjerne kan være utfordrende for de som jobber med dette prosjektet som hovedarbeidsoppgave, da disse kanskje ikke får svar på mail som sendes til deltakere i referansegruppen før en uke etter at mailen ble sendt, noe som kan gi unødvendig venting og kan skape frustrasjon. Enkelte i referansegruppen gir også uttrykk for at det hadde vært ønskelig at det var blitt satt av hele dager til å arbeide med simulatoren i stedet for å ha møter «her og der». Grunnen til dette er at det blir sett på som krevende å sette seg inn i nye forhold ved prosjektet for hvert møte.

Det nevnes også i intervjuene at det kunne vært en fordel å ha med en person med ren AMK-bakgrunn i styringsgruppen. Det kan tenkes at grunnen til at dette ønskes er fordi det gjerne hadde hindret fortolkningsbarrierer som oppstår rundt utfordringen som tidligere har blitt nevnt med videreformidling av informasjon fra referansegruppen til styringsgruppen, men også at personer i referansegruppen hadde kunnet bruke noe av sin arbeidsdag på prosjektet i stedet for i fritiden. Personen begrunner ønsket med at noen med erfaring som AMK-operatør har erfaringsgrunnlaget som gjerne mangler i styringsgruppen.

*«Det er ingenting vondt med de som jobber med det men jeg tror de mangler erfaringsgrunnlaget.»*



Det finnes altså stor enighet blant prosjektdeltakerne i referansegruppen om at de er inkludert i arbeidet med simulatoren, men flere ønsker gjerne å involveres på andre måter enn – eller i tillegg til – det som har blitt gjort frem til intervjutidspunktet.

#### **4.6 Prosjekt på tvers av sektorer og fagbakgrunner**

Denne casen er som nevnt tidligere basert på et prosjekt som involverer aktører fra offentlig og privat sektor, og inkluderer personer med IT-bakgrunn, helsefaglig og medisinsk fagbakgrunn. I intervjuene kom det frem at tverrfaglig arbeid og arbeid på tvers av privat og offentlig sektor kom med sine fordeler og ulemper.

##### **4.6.1 Tverrfaglig arbeid**

Under intervjuene ble de intervjuede spurt om de opplevde at det var fokus på at man jobbet tverrfaglig i prosjektet, og her svarte de fleste at det ikke var spesielt fokus på dette. Det kommer tydelig frem fra intervjuene at man var klar over det, ettersom man anerkjente at ulike prosjektdeltakere bidro med ulik kunnskap og erfaring, men prosjektdeltakerne opplevde ikke at det var noe spesielt fokus på at man jobbet tverrfaglig utover dette. En prosjektdeltaker forklarte det med at alle involverte jobber mot et felles mål og at dette ble viktigere enn at man kom fra ulike fagbakgrunner. En i styringsgruppen forklarer det slik:

*«(...) vi har dette felles målet så det har ikke så mye å bety at vi kommer fra forskjellige fagkunnskaper.»*

Et aspekt ved tverrfaglig arbeid som flere av de intervjuede trekker frem er at det gjør at man ser perspektiver man ikke hadde kommet på hvis man jobbet alene. Dette poenget trekkes frem fra personer i styringsgruppen og referansegruppen, både fra offentlig og privat sektor. Prosjektdeltaker med IT-ansvar forteller det sånn:

*«Du ser plutselig bruksområder som du selv ikke har tenkt på tidligere (...) man jobber med personer som tenker på helt forskjellige måter så man kan tenke på ting som man aldri hadde kommet på selv liksom.»*

Som nevnt tidligere opplever mange av de intervjuede at det å jobbe med teknologi og være med på utviklingen av teknologien som en inspirasjon og spennende del av prosjektet. Men,

et gjennomgående tema som ble tydelig under analysene er at teknologi og arbeid med kunstig intelligens også kan være en kilde til utfordringer. Dette gjelder både for prosjektdeltakere som i hovedsak har helsefaglig bakgrunn, og de med IT-bakgrunn. Vi så at for de fleste med helsefaglig bakgrunn var det til tider komplisert og vanskelig å sette seg inn i teknologien bak kunstig intelligens. Flere av dem er vant til å benytte seg av ulike tekniske systemer i arbeidshverdagen sin, men de trekker frem at det er selve forståelsen av hvordan kunstig intelligens fungerer som kan være komplisert å sette seg inn i. Dette gjelder for personer i styringsgruppen, og personer som tilhører referansegruppen. To prosjektdeltakere forklarer det slik:

*«Men så synes jeg at i prosessen så har det vært, altså han (AI'en) er jo et komplisert verktøy (...) det er ikke sånn intuitivt alt. Kanskje det datatekniske er litt komplisert, og at du bruker litt tid før vi kommer inn i det fordi det er jo et helt nytt verktøy for oss.»*

*«(...) det å forstå all IT-teknologien og teknologien som står bak kan være vanskelig.»*

Flere av de intervjuede forklarer at de måtte sette seg inn i hva kunstig intelligens er og hvordan det fungerer før de startet i prosjektet. Noen nevner at deres personlige interesse for teknologi har bidratt til at de forberedte seg på forhånd, og at tidligere erfaring fra andre prosjekter har gitt dem innsikt i teknologien som denne innovasjonen baserer seg på. Andre har forklart at de opplevde det som nødvendig å sette seg inn i teknologien da de først ble med i prosjektet for å kunne forstå hva prosjektet gikk ut på. Ut ifra intervjuene kan det virke som at mye av denne “opplæringen” har vært på eget initiativ. IT-aktøren i prosjektet opplever også at en del spørsmål blir rettet til dem, og dette blir pekt ut på noe som de bruker mye av tiden sin til.

*«Mye av dagen min går jo ut på å forklare det tekniske med alle de i prosjektet.»*

*«Jeg tror ikke jeg klarer å kommunisere til de egentlig hvor omfattende teknisk sett det vi prøver å få til er.»*

IT-lederen opplever også at det ikke alltid er lett å forklare hvor omfattende det er å teknisk gjennomføre det de ønsker at dette verktøyet skal gjøre. Dette kan vise til en av de generelle

utfordringene som gjerne oppstår ved tverrfaglig arbeid – evnen til å “oversette” egen kunnskap og faglige begreper til personer som ikke har samme erfaring som en selv. I intervjuene kommer det frem fra de med helsefaglig bakgrunn at de opplever at IT-aktøren er behjelpelige og svarer på alle spørsmål som dukker opp fra de andre prosjektdeltakerne. En leder fra AMK-sentralen sa «*ingen spørsmål er for dumme*», noe som tyder på at det var lav terskel for de ulike prosjektdeltakerne å stille spørsmål og be om hjelp. Den samme prosjektdeltakeren forklarer videre at faren ved slike prosjekter er at man bruker terminologi eller språk som den andre parten ikke forstår, og at man derfor må ha forståelse for at man kommer fra ulike verdener. En i referansegruppen trekker frem at de hun har kontakt med fra Headroom forklarer det tekniske på en god måte:

*«Vi to er jo veldig forskjellige fagfelt egentlig, men jeg opplever dem til å være gode på å formidle det sånn at jeg i hvert fall forstår det.»*

I intervjuene kom det også frem at ulike prosjektdeltakere har hatt ulike perspektiver for hvordan simulatoren bør være. I intervjuene sier en fra referansegruppen at slik simulatoren oppfører seg nå, kan den ikke brukes for å trene opp personer som har jobbet flere år innenfor AMK-sentralen. Dette har sammenheng med at selv om teknologien er veldig kompleks og simulatoren har kommet et stykke på veien, vil den menneskelige biten ikke oppleves “menneskelig nok”. En prosjektdeltaker fra referansegruppen forklarer det sånn:

*«For eksempel sånn som nødtelefoner forespeiler seg er at man har innringer som er i sjokk og mye følelser, så vi har jo kommunikative teknikker som vi bruker for å få de til å roe seg ned, så er det hvordan kan vi lære AIen hva jeg gjorde som var bra?»*

Dette viser at det i tverrfaglig arbeid er ulike perspektiver og aspekter som er viktige og interesserer de ulike aktørene. For prosjektdeltakeren i referansegruppen er det viktig at simulatoren kan ta inn over seg det menneskelige aspektet ved opplæringen, og viser at ulike aktører opplever simulatoren på ulike måter.

Det kommer klart frem i intervjuene at det er krevende for alle involverte å jobbe med kunstig intelligens, da det er komplekst å utvikle, komplekst å forklare og komplekst å forstå. Prosjektleder for prosjektet forklarer at man som leder på et punkt må tillate seg selv å ikke forstå alle detaljer, og finne balanse mellom å ha kontroll og gi frihet til de man jobber med. I

dette prosjektet betyr det at prosjektlederen må stole på at IT-ansvarlig har kontroll og forklarer det som er nødvendig for prosjektleder å vite.

#### **4.6.2 På tvers av offentlig og privat sektor**

I intervjuene kommer det frem på ulike måter at det er aktører både fra offentlig og privat sektor som er involvert i dette prosjektet. Et perspektiv som trekkes frem av prosjektdeltakere fra både offentlig og privat sektor er at det underveis i prosjektet har oppstått flaskehalsar eller forsinkninger i prosjektet på grunn av byråkratiet som finnes i offentlig sektor. Her trekkes spesielt frem en tillatelse til å bruke lydlogger i simulatoren som noe som har gått treigt, og som de har ventet på i flere måneder. For å få denne tillatelsen har prosjektet måtte sende søknader til flere ulike instanser, og ventingen har skapt frustrasjon for flere i prosjektet. Lydloggene er en viktig del for å gjøre simulatoren mer virkelighetsnær, men de har opplevd at det har vært vanskelig å få tillatelse til å bruke disse i prosjektet. Lederen for IT-teamet har sagt at dette forsinker prosjektet noe, men selv om de ikke har disse lydloggene, har de andre ting de kan jobbe med. Noe av konsekvensene er allikevel at de ikke vet hvor komplisert det vil være å implementere lydloggene inn i simulatoren, og at det kan oppstå ytterligere konsekvenser når de får tillatelse til å bruke lydloggene. En fra styringsgruppen sier det slik:

*«Enkelte ting går treigt, men det kan man bare kan si er offentlig, ikke noe å gjøre med det, og det er nok det jeg synes er frustrerende.»*

På den andre siden blir Headroom oppfattet som raske, løsningsorienterte og hjelpsomme av prosjektdeltakere fra styringsgruppen og referansegruppen. Flere trekker frem at det å ha en privat IT-leverandør for teknologien er positivt, og at prosjektet går raskt frem fordi man har en privat IT-leverandør som kan prioritere prosjektet. De oppfattes som en part som ser løsninger og muligheter i prosjektet. Videre setter mange pris på at de er veldig tilgjengelige og responderer raskt på spørsmål som dukker opp. En fra styringsgruppen beskriver dem slik:

*«At vi jobber teknologisk med et lite firma har vært veldig greit, fordi der er veldig lite byråkrati fra deres side, ting går veldig raskt og du får svar med en gang.»*

En prosjektdeltaker sammenligner helsevesenet opp mot utviklerne slik:

*«Innen helse er vi mer vant til at ting er mer tungvidt og alt tar mye lenger tid og her har vi utviklere som er kjappe og ser løsninger med en gang.»*

I intervjuene trekkes det også frem mulige bekymringer eller utfordringer knyttet til at en privat aktør er involvert i prosjektet. En prosjektdeltaker i styringsgruppen trekker frem at det at de bruker et nytt og mindre selskap kan være utfordrende ettersom de er avhengig av inntektene prosjektet får. Det vil si at i perioder hvor de ikke har fått økonomisk støtte fra for eksempel Norges Forskningsråd har de kanskje ikke hatt mulighet til å jobbe med prosjektet. En prosjektdeltaker forklarer at dersom de hadde brukt en større IT-leverandør, som hadde flere inntektskilder, ville ikke prosjektet nødvendigvis stoppet opp dersom de ikke hadde økonomiske midler i en periode. Prosjektdeltakeren fra styringsgruppen beskriver det slik:

*«(...) det er også en risiko i det med et lite selskap som skal levere det vi krever det, det er en risiko for at hvis vi hadde brukt en mer etablert leverandør hadde vi kanskje vært mer sikker på at det ville blitt noe av det. De er veldig avhengig av inntektene som vi får her, at vi får støtte for vi har en leverandør her som ikke har de midlene til å utvikle dette på egenhånd.»*

Ved å bruke en større IT-leverandør kunne det også muligens ført til større sikkerhet i at prosjektet ville fullføres og at simulatoren ble ferdigutviklet. Prosjektdeltakeren sier at dette er fordi en større IT-leverandør med lenger fartstid er mindre sannsynlig for å gå konkurs eller at de ikke har mulighet til å fullføre prosjektet.

Et annet poeng som trekkes frem er at ettersom det er en privat aktør involvert i prosjektet er de nødt til å ta stilling til ulike hensyn som de ikke hadde trengt dersom det var et forskningsprosjekt med kun offentlige aktører. En prosjektdeltaker fra styringsgruppen trekker frem at prosjektet har måtte ta kommersielle hensyn underveis, ettersom det utvikles et produkt med en privat aktør og det derfor må diskuteres hvem som eier produktet etter prosjektet er ferdig. Prosjektdeltakeren forklarer det slik:

*«Noe annet som har vært annerledes er at vi må ta kommersielle hensyn, og at de skal tjene penger og sånn. Hvis det var et rent forskningsprosjekt, så trengte du ikke å tenke på dette. Da hadde vi ikke trengt å tenke på hvem som eier produktet etterpå.»*

Intervjuene viser at det er både fordeler og ulemper som trekkes frem ved samarbeid på tvers av offentlig og privat sektor. Offentlig sektor har et behov for innovasjon, men det kan oppleves byråkratisk, og til tider treigt, å forholde seg til dem. Aktører fra privat sektor er tilgjengelige og løsningsorienterte, men det trekkes frem at man i slike prosjekter må forholde seg til ting man kanskje ikke måtte gjort dersom prosjektet kun besto av aktører fra offentlig sektor. Dette inkluderer for eksempel et større behov for finansiering og kommersielle hensyn for hvem som vil eie produktet som utvikles når prosjektet er ferdig.

#### **4.7 Oppsummering**

I dette kapittelet er ulike funn fra datamaterialet gjennomgått. Kapittelet er delt opp i seks ulike temaer: *inspirasjon hos ulike prosjektdeltakere, arbeidsfordeling, inkludering av sluttbrukere, kommunikasjon mellom styringsgruppen og referansegruppen, erfaringer fra sluttbrukere, og på tvers av sektorer og fagbakgrunner.*

De ulike aktørene og prosjektdeltakerne inspireres av ulike aspekter ved prosjektet. Prosjektdeltakere fra offentlig sektor blir inspirert av å jobbe med ny teknologi og kunstig intelligens. Prosjektdeltakere fra privat og offentlig sektor inspireres av at simulatoren de lager kan forbedre tjenestene til pasientene, gjøre AMK-operatører mer trygge i jobben sin, og at simulatoren kan virke ressursbesparende og nyttig for samfunnet som helhet. Prosjektdeltakere fra privat sektor trekker frem at de også inspireres av fremtidige forretningsmuligheter ved å utvikle teknologien i dette prosjektet.

Datamaterialet viser at arbeidsfordelingen mellom de ulike aktørene har variert noe etter hvilken fase prosjektet har vært i. I starten da det var mye fokus på søknader om forskningsmidler ble mye oppgaver lagt på RAKOS, mens i utviklingsfasen er Headroom mer involvert og har mer arbeid. Videre, under "*inkludering av sluttbrukere*" viste datamaterialet at sluttbrukerne av simulatoren, AMK-operatørene, blir ansett som premissgivere for prosjektet. De har blitt involvert med ulike personer og representanter gjennom prosjektet. I starten var det i hovedsak representanter med lederroller, men etter hvert har fagutviklere også blitt involvert. Referansegruppen blir henvist til som premissgiverne i prosjektet, men alle avgjørelser rundt hvem som skal involveres og når, er det styringsgruppen som bestemmer.

Funnene viser også at det er varierte syn på hvorvidt kommunikasjonen og dialogen mellom styringsgruppen og referansegruppen har vært optimal. Noen i referansegruppen skulle gjerne vært nærmere styringsgruppen for å sikre god kunnskapsflyt, mens andre ikke ser på dette som problematisk, og føler at deres tilbakemeldinger blir tatt med videre. Medlemmene av styringsgruppen ser på kommunikasjonen mellom de ulike aktørene som god.

Under intervjuene kom det frem ulike perspektiver rundt hvilke erfaringer sluttbrukerne hadde gjort seg i arbeidet med prosjektet. Mange her opplevde at de blir tatt godt imot, og at de settes pris på av de andre som er involvert i prosjektet. For noen gir rollefordelingen mening, mens andre uttrykker at det hadde vært ønskelig med en person med ren AMK-bakgrunn i styringsgruppen. Funnene viste også at mange i referansegruppen opplevde at arbeidet med simulatoren var noe de måtte gjøre på hjemmekontor, eller på ettermiddagen etter en ferdig arbeidsdag på grunn av manglende tid ellers.

Når det gjelder tverrfaglig arbeid, så vi at prosjektet involverer ulike aktører fra både offentlig og privat sektor. Funnene viser at det er lite fokus på tverrfaglig arbeid, men at man anerkjente at ulike prosjektdeltakere bidro med ulik kunnskap og erfaring. Flere trakk også frem at de ulike aktørene får frem perspektiver man ikke hadde kommet på hvis man hadde jobbet alene med prosjektet. I tillegg viste funn at selv om teknologi var en inspirasjon og ble sett på som en spennende del av prosjektet, kunne det være kilden til utfordringer.

Et perspektiv som ble trukket frem av prosjektdeltakere fra både offentlig og privat sektor er at det underveis i prosjektet har oppstått flaskehalser eller forsinkninger i prosjektet på grunn av byråkratiet som finnes i offentlig sektor. Funn viste at mange syntes at ting gikk sent i offentlig sektor, men at den private samarbeidspartneren ble oppfattet som raske, løsningsorienterte og hjelpsomme. Det ble også trukket frem at de offentlige aktørene var nødt til å ta stilling til ulike hensyn som de ikke hadde trengt dersom det var et innovasjonsprosjekt med kun offentlige aktører. Funnene viser også at det finnes både fordeler og ulemper ved samarbeid på tvers av offentlig og privat sektor.

## **5. Drøfting**

I denne masteravhandlingen skal vi forsøke å besvare forskningsspørsmålet “*Hvordan skjer samskaping i innovasjonsprosjekter i praksis?*”, med de to underspørsmålene “Hva inspirerer

ulike aktører til samskaping?” og “Hvordan oppleves samskaping for personer med ulik tilknytning til innovasjonsprosjektet?” som er med å veilede oppgaven.

Samskaping kan defineres som en prosess hvor to eller flere aktører inngår et tverrgående, og ideelt sett likeverdig, samarbeid med den hensikt å skape nye og bedre løsninger på felles problemer og utfordringer (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 52). I dette kapittelet vil vi drøfte funn fra vårt eget datamaterialet opp mot teori og tidligere forskning knyttet til samskaping og forsøke å besvare våre forskningsspørsmål. Som redegjort for i litteraturkapittelet, er det flere fordeler og ulemper med å benytte seg av samskaping, og flere aspekter i en samskappingsprosess som kan fremme og hemme innovasjonsarbeid. I dette kapittelet vil vi dermed drøfte dette opp mot vår empiri, og videre gi anbefalinger for fremtidige samskappingsinitiativ basert på denne drøftedelen. Kapittelet vil deretter identifisere behov for videre forskning.

### **5.1 Hva inspirerer ulike aktører til samskaping?**

Som vi så i empirien var det ulike aspekter ved prosjektet og AMK-simulatoren som inspirerte de ulike prosjektdeltakerne. Et aspekt var at de var med å utvikle helt ny teknologi som benyttet seg av kunstig intelligens. Dette var et poeng som personer med helsefaglig bakgrunn trakk frem som inspirerende. Videre var samtlige prosjektdeltakere på tvers av privat og offentlig sektor inspirert av den potensielle nytten til simulatoren. Et perspektiv var økt pasientsikkerhet og kvalitet i tjenesten de leverer. Et annet perspektiv var muligheten til å øke den faglige tyngden og tryggheten til AMK-operatørene. Et siste perspektiv gikk på ressursbesparelsen som vil være til gode for samfunnet som helhet. I tillegg til dette, så vi at det gikk et skille mellom offentlig og privat sektor, hvor prosjektdeltakere med tilknytning til privat sektor dro frem muligheten til fremtidige forretningsmuligheter som inspirasjon.

Funnene fra datamaterialet utløste en refleksjon for hva som kan være kilden for at felles inspirasjon har oppstått i dette innovasjonsprosjektet. Her kan man muligens trekke linjer mot at representanter fra de ulike aktørene har i stor grad blitt involvert tidlig i innovasjonsprosjektet. Som vi har sett tidligere ble dette prosjektet til etter at personer fra Headroom og AMK Stavanger diskuterte mulige prosjekter sammen, og at det internt i AMK har vært diskusjoner rundt behovet for opplæring rundt kommunikasjon og øvelse på nødsamtaler. At dette var et behov og ønske internt i AMK før prosjektet ble igangsatt, kan



gjøre at inspirasjonen er internt forankret, og dermed skaper mer engasjement enn dersom dette hadde blitt bestemt fra ledelsen. Dette kan tyde på at tidlig involvering av ulike parter skaper enighet rundt hva som skal innoveres, som videre skaper en felles inspirasjonskilde til de involverte.

I tillegg til dette ser vi at de grunnleggende hovedmålene til RAKOS som organisasjon er blant annet *“å bidra til implementering og effektiv bruk av ny teknologi i de prehospitale akuttmedisinske tjenester i Helse Vest”* (RAKOS, 2021b). Videre vil de grunnleggende målene til de ulike aktørene i helsesektoren være å redde liv, sørge for god behandling av pasienter og ha trygge ansatte ettersom det er dette som er deres samfunnsoppgave. At flesteparten av aktørene er fra offentlig sektor og har en forbindelse til helsesektoren, kan kanskje tyde på at det at hovedvekten av aktørene har nokså likt utgangspunkt, kan påvirke hva det er i prosjektet som inspirerer dem. Som vi har sett i funnene er det stor overlapp mellom aktørene, men den største forskjellen er at Headroom som privat aktør også blir inspirert av potensialet for fremtidige forretningsmuligheter. Dette kan tyde på at aktørenes grunnleggende mål og samfunnsoppgave har påvirkning rundt hva de inspireres av i dette prosjektet.

Som vi så i litteraturkapittelet er det deler av samskapingsprosesser som kan hemme innovasjon. Et aspekt som kan hemme innovasjon er at man bruker mer tid og energi på å skape enighet på tvers av de ulike aktørene, som går på bekostning av tid som kunne bli brukt til innovering og skapelse (Willumsen et al., 2020, s. 21). Det kan tyde på at det å oppleve like aspekter ved prosjektet som inspirerende kan virke positivt inn på samskapingsprosessen. I denne casen ser vi at de aller fleste opplever de samme aspektene ved prosjektet som inspirerende, noe som kan bety at de har en grunnleggende forståelse og enighet i gruppen. Felles inspirasjonskilder kan være med å veilede de ulike prosjektdeltakeren under utviklingen av simulatoren, og kan gjøre at man opplever mindre konflikter relatert til hvordan innovasjonen skal formes og utvikles. Flere prosjektdeltakere opplevde samarbeidet positivt og pekte på at de hadde felles mål som en god driver som skapte engasjement i prosjektet.

Storm og Lunde Husebø (2020, s. 165) hevder at for å oppnå fruktbar samskaping, er det en forutsetning at man opplever gode incentiver som gjør at man ønsker å involveres og skape

engasjement rundt det som skapes. I dette prosjektet kan det tyde på at de ulike prosjektdeltakerne opplever ulike incentiver, men at det i stor grad er konsensus på tvers av prosjektdeltakere fra offentlig og privat sektor, og på tvers av ulike fagbakgrunner. Som vi så var prosjektdeltakere fra Headroom også inspirert av potensielle forretningsmuligheter utviklingen av simulatoren kunne føre til. Det kan tyde på at selv om prosjektdeltakerne har ulike incentiver, er det overlapp i hva som oppleves som inspirerende og dermed fører det til engasjement rundt utviklingen av simulatoren.

For å svare på spørsmålet *“hva inspirer ulike aktører til samskaping”*, kan det tyde på, ut fra funn fra denne casen, at ulike aktører kan inspireres av ulike ting. Som vi ser i denne casen er det allikevel stort overlapp på hva som inspirerer på tvers av sektor og fagbakgrunn. I litteraturen ser vi at å ha gode incentiver kan føre til ønske om involvering og engasjement, og basert på funn fra denne casen kan dette samstemme godt. Vi så også at prosjektdeltakere fra private aktører også inspireres av potensielle for fremtidige forretningsmuligheter som utviklingen av denne simulatoren kan medføre. Selv om prosjektdeltakere fra private aktører også inspireres av dette, virker det om at de felles inspirasjonskildene fører til at prosjektets deltakere har felles forståelse og retning i prosjektet og for utviklingen av simulatoren. Det faktum at hovedvekten av aktørene er fra offentlig sektor og er en del av helsevesenet gjør at de har grunnleggende mål i hva de gjør - redde liv, sikre pasientsikkerhet og trygge medarbeidere. Dette kan kanskje pekes på som en av grunnene for at man i dette prosjektet har stort overlapp på tvers av aktørene for hva som oppleves som inspirerende.

## **5.2 Hvordan oppleves samskaping for personer med ulik tilknytning til innovasjonsprosjektet?**

I denne delen av drøftingen tar vi først for oss hvordan arbeidsfordelingen har opplevdes for de ulike aktørene gjennom prosjektet. Deretter ser vi på hvordan de ulike aktørene i prosjektet har opplevd inkluderingen av sluttbrukerne. Her ser vi på hvordan både personer i styringsgruppen og referansegruppen føler inkluderingen av AMK-operatørene har vært gjennom prosjektet. Deretter drøfter vi hvordan de ulike aktørene opplever samskaping på tvers av offentlig og privat sektor, og på tvers av fagkompetanser.

### 5.2.1 Arbeidsfordeling

Som empirien viste, kan ulike aktører oppleve samskapingsprosesser ulikt. Et av aspektene som ble trukket frem er arbeidsfordelingen gjennom innovasjonsprosjektet. Her så vi i empirien at innovasjonsprosjektet krever ulik kunnskap og ferdigheter i ulike stadier. Eksempelvis hadde prosjektdeltakere fra RAKOS opplevd å ha en stor rolle og mye arbeid knyttet til å søke på finansiering, mens Headroom i andre faser av prosjektet opplevde at en del oppgaver gikk til dem. Dette gjaldt spesielt under utviklingen av selve simulatoren. Ut over dette opplevde også en prosjektdeltaker med IT-ansvar at hen utførte en del oppgaver som ikke var direkte knyttet til utviklingen av simulatoren, men som hen opplevde ble tilegnet hen på grunn av tidligere erfaring som prosjektleder. I empirien så vi at det var enighet blant de ulike aktørene at skjevheten i arbeidsfordelingen hadde jevnet seg ut over tid etter hvert som de beveget seg til nye prosjektfaser.

Ut ifra empirien kan det dermed virke som at noe av årsaken for at det blir skjev arbeidsfordeling er nettopp på grunn av at innovasjon skjer i ulike faser, og de ulike aktørene har områder hvor de kan bidra mer med enn i andre områder. Samskaping krever tillit, samspill og tydelige roller for de som er involvert i samskapingsprosesser og innovasjonsprosjekter (Sirnes Willumsen & Kjeldstadli, 2020, s. 127). Gjennom empirien har vi sett at det til tider har vært enkelte prosjektdeltakere som opplever at oppgaver de utfører i prosjektet ikke samstemmer med den rollen de selv oppfatter å ha i prosjektet. Dette kan tyde på at det i prosjektet periodevis har vært uklar rollefordeling. Dette er et komplekst samskappingsprosjekt med flere ulike aktører, og det kan da være vanskelig å lede et slikt prosjekt og også sikre at alle deltakere er samstemte og har felles forståelse for rolle- og oppgavefordelingen. En mulig konsekvens er at det på grunn av manglende rolleforståelse og avklaring på arbeidsfordeling i prosjektet, har ført til at det har til tider blitt ujevn fordeling av arbeidsoppgaver, og at enkelte prosjektdeltakere tar mer ansvar enn andre.

En annen tolkning kan være at ettersom hovedvekten av aktørene og prosjektdeltakerne kommer fra offentlig sektor, kan dette ha påvirket i hvor stor grad de ulike prosjektdeltakerne har kapasitet til å delta i prosjektet. Som vi har sett tidligere i empirien, er det for en del av prosjektdeltakerne fra helsesektoren som har arbeidsoppgavene knyttet til prosjektet, som en tilleggsoppgave som kommer på toppen av de daglige oppgavene. De trekker frem at det er lite kapasitet og ressurser tilgjengelig for dem å delta i stor grad, og enkelte av dem sier at mye av arbeidet må bli gjort på kveldstid utenom vanlige arbeidstid. Det at flere av

prosjektdeltakerne allerede har lite kapasitet, kan også spille inn på at det blir ujevn arbeidsfordeling til tider.

### **5.2.2 Inkludering av sluttbrukere**

Empirien viste at AMK-operatørene som sluttbrukere ble ansett av samtlige av de intervjuede som viktige premissgivere for hvordan AMK-simulatoren ville se ut når den er ferdigutviklet. Det ble beskrevet at inkluderingen av disse sluttbrukerne er helt essensiell for at simulatoren skal bli så godt som mulig, og for at den faktisk skal bli brukt når det er ferdig. Involvering av referansegruppen ble sett på som en viktig del av prosjektet med grunn i at det er disse som best vet hva som vil fungere og være nyttig for AMK-operatørene. Det kom også frem at behovene som simulatoren søker å dekke har blitt kommunisert fra AMK-operatørene over lengre tid, noe som styrker en hypotese om at AMK-operatørene, og dermed referansegruppen, blir sett på som premissgivere i dette prosjektet.

I tillegg viste empirien at god dialog og åpenhet ser ut som å prege kommunikasjonen mellom aktørene i styringsgruppen, men at dialog med referansegruppen i liten grad nevnes av intervjuobjektene i styringsgruppen, med unntak av aktører fra Headroom hvor kommunikasjonen beskrives som god. For noen i referansegruppen oppleves ikke dette som problematisk, mens andre nevner at måten de kommuniserer med andre i prosjektet ikke er optimal da beskjeder viderefremmes og da også gjerne fortolkes, noe som kan svekke budskapet. Generelt opplever allikevel aktørene i referansegruppen at de settes pris på av de andre i prosjektet. Selv om AMK-sentralen altså har blitt representert i styringsgruppen av ulike lederroller, opplever ikke alle i referansegruppen at dette har vært tilstrekkelig for dem da disse ikke har erfaring som AMK-operatører. Personer i styringsgruppen viser til at involvering har skjedd ut fra behov som har vist seg etter hvert som prosjektet har utviklet seg, og at det er styringsgruppen som avgjør hvem som skal involveres og når.

Selv om referansegruppen føler seg sett og hørt, problematiseres måten de har blitt involvert på av noen. Arbeid med prosjektet er krevende, og AMK-ansatte opplever at det kreves mye fra dem i en allerede overarbeidet hverdag. Arbeidet med simulatoren gjøres gjerne på ettermiddagen etter ordinær arbeidstid da det ikke er tid til dette ellers. Enkelte gir også uttrykk for at det hadde vært ønskelig at det ble satt av hele dager til å arbeide med simulatoren i stedet for å ha møter «her og der», da det er krevende å sette seg inn i prosjektet

fra gang til gang. Det nevnes også at det kunne vært en fordel å ha med en person med ren AMK-bakgrunn i styringsgruppen på grunn av erfaringsgrunnlaget.

I empirien så vi også at flere opplevde at kommunikasjonen fungerte veldig bra mellom de ulike partene, og at de opplevde at det var høy grad av respekt for de ulike aktørene som var involvert og den fagkunnskapen de bidro med inn i prosjektet. En mulig årsak for at man har opplevd god kommunikasjon og høy respekt for de ulike prosjektdeltakerne i dette prosjektet kan være knyttet til at flere av aktørene som er involvert allerede har kjennskap til hverandre og har samarbeidet før. Helse Vest, RAKOS, SAFER og AMK hører alle til offentlig sektor og helsevesenet. I intervjuene kom det frem at flere av disse aktørene er godt vant med å samarbeide og har kjennskap til hverandre fra før av, og at enkelte prosjektdeltakere har jobbet i flere av organisasjonene. Dette kan ha virket inn på hvordan de ulike partene har opplevd samskappingsprosessen i dette innovasjonsprosjektet.

Litteraturen viste at man ved samskaping skal ta utgangspunkt i at meningsfull kunnskap utvikles i konteksten hvor kunnskapen skal brukes, og at brukerinvolvering, hvor brukeren betraktes som en likeverdig part i beslutninger og diskusjoner, er et viktig aspekt ved samskaping (Meld. St. 26 (2014-2015); Storm & Lunde Husebø, 2020, s. 165). Vi så at et viktig prinsipp for brukerinvolvering er at tiltenkte brukere skal involveres tidlig i prosessen slik at deres respons kan brukes til tilpasning av løsningen som ønskes utviklet (Kujala, 2003, s. 3). En fordel som ble pekt på ved en slik vid inkludering, er at man overskrider «faglige siloer», noe som kan skape et større potensial for innovasjon (Willumsen et al., 2020, s. 21). Det ble også hevdet at jo mer man involverer sluttbrukere i samskappingsprosesser, jo flere positive resultater vil det gi, og at utnyttelse av potensialet i samskappingsprosesser avhenger av blant annet hvem som involveres, hvordan og når (Agrawal & Rahman, 2015, s. 155; Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 54). Allikevel fant vi lite forskning og litteratur som svarer spørsmålene om *hvem* som skal involveres, *når* de bør inkluderes, og *hvordan* de skal ta del i slike samskappingsprosesser.

Samtlige prosjektdeltakerne uttrykte, som tidligere nevnt, at de opplevde involvering av sluttbrukere som noe positivt. Allikevel kan empirien tyde på at det ikke har vært god nok kommunikasjon på forhånd av prosjektstart og underveis for hvordan involvering av sluttbrukerne kan gjøres på en nyttig måte. Det kan virke som at det i hovedsak er styringsgruppen som har gjort vurderinger underveis angående når personer i

referansegruppen skal involveres. Styringsgruppen består av personer med lederroller i sine respektive organisasjoner, og som tidligere nevnt ble det kommunisert av disse at AMK-operatørene blir sett på som premissgivere i prosjektet. Man kan allikevel ikke ta for gitt at det er slik det oppleves for referansegruppemedlemmene. Styringsgruppen har tatt avgjørelser underveis angående hvem og når noen skal involveres, uten å søke innspill fra referansegruppen. Da ingen av sluttbrukerne, altså referansegruppemedlemmene, er med i styringsgruppen, er disse avgjørelse blitt gjort *for* dem, og ikke *med* dem. Dette kan ha ført til at prosjektet har gått glipp av viktige innspill som kunne ha gagnet innovasjonsprosessen.

Misnøye kan oppstå dersom sluttbrukerne opplever et budskap fra prosjektledelsen som går på at sluttbrukerne skal være premissgivere, men at det ikke oppleves slik i praksis. Selv om litteraturkapittelet viste at sluttbrukerne skal involveres tidlig i prosessen, kan det være vanskelig å vite på hvilken måte de skal involveres. Dette kan gjerne variere fra prosjekt til prosjekt, men funnene i denne avhandlingen og litteraturen viser at det vil være behov for å ha avklart slike spørsmål tidlig for å sikre god involvering og enighet i prosjektgruppen (Kujala, 2003, s. 3).

Som vi så i empirien, problematiserer noen i referansegruppen måten de har blitt involvert og inkludert på. Referansegruppemedlemmene er personer fra helsesektoren, og dette kan kanskje forklare hvorfor samskapingen skjer som den gjør. Mangel på ressurser og kapasitet kan være noe som hemmer likeverdig samarbeid. Selv om referansegruppemedlemmene gjerne ønsker å arbeide mer med prosjektet enn de har fått, har de ikke muligheten til å prioritere dette på grunn av manglende kapasitet. Det jobbes med imellom alle de daglige og faste oppgavene deres, og oppgaver knyttet til prosjektet må til tider bli nedprioritert. Dette ble også pekt på av noen av styringsgruppens medlemmer; at man er klar over at referansegruppens hverdag fra før av består av samfunnskritiske oppgaver som må prioriteres, og at man derfor ønsket å spare dem for mer arbeid. Dette er allikevel en problemstilling som kanskje burde blitt diskutert i starten av prosjektet av både styringsgruppen og referansegruppen, slik at man hadde fått optimal utnyttelse av referansegruppens kunnskap, og slik at de selv kunne kommunisert mulige måter å bli involvert på som hadde passet deres hverdag.

For eksempel ønskes det en alternativ involvering i prosjektet for enkelte prosjektdeltakere i referansegruppen. Enkelte prosjektdeltakere nevnte for eksempel deltakelse i styringsgruppen

og hele avsatte dager for arbeid med prosjektet i stedet for korte møter. Dette viser til et ønske om økt involvering, noe som litteraturen også hevder vil føre til flere positive resultater (Agrawal & Rahman, 2015, s. 155). Det kan tenkes at ved å inkludere en person med kompetanse og erfaring som AMK-operatør i styringsgruppen, og organisering av hele dager til workshops med referansegruppen hadde løst utfordringene noen i referansegruppen peker på.

Selv om bruk av en referansegruppe og en styringsgruppe er en mye brukt organiseringsform, ser man i dette prosjektet noen utfordringer rundt kommunikasjon mellom referansegruppen og styringsgruppen. Alle prosjekter har behov for en form for struktur og organisering for å nå mål og sørge fremgang i arbeidet. I denne casen ser vi at representanter fra referansegruppen kommuniserer med representanter i styringsgruppen, som videreformidler tilbakemeldinger inn i styringsgruppen. Som vi har sett i empirien er det enkelte deltakere i referansegruppen som ikke opplever dette som tilstrekkelig involvering. Hvordan referansegruppen kan kommunisere med aktørene i styringsgruppen problematiseres ved at budskap ikke blir kommunisert direkte, men fortolket gjennom et ledd før det når styringsgruppen. Dette kan tyde på at selv om alle prosjekter har behov for en form for struktur og organisering, kan det hende at samskaping krever en mer fleksibel og flytende organisering som gjør at veien mellom referansegruppen og styringsgruppen ikke føles så lang. Dette er et innovasjonsprosjekt som involverer mange ulike aktører, som igjen er representert av ulike personer med ulik fagbakgrunn og organisatorisk rolle. En mer åpen og flytende organisering knyttet til referansegruppen og styringsgruppen kan motvirke at man får siloer, at informasjon blir fortolket mellom flere ledd, og at man sikrer inkludering av flere ulike parter.

Informasjonen gitt fra styringsgruppen i intervjuene kan styrke hypotesen om at slike tiltak kunne gitt positive følger. Funnene viste at flere i styringsgruppen – ubevisst eller bevisst – kun henviser til andre i styringsgruppen når de prater om prosjektet. Dette kan tyde på at det har oppstått slike «faglige siloer» som teorien henviste til, og at faglig kompetanse som kanskje burde finnes i styringsgruppen, ikke inkluderes, slik at man ikke får utnyttet potensialet som eksisterer.

### 5.2.3 Tverrfaglig arbeid i samskapingsprosesser

I empirien så vi at det er både positive og utfordrende sider i samskapingsprosesser på tvers av offentlig og privat sektor, og på tvers av fagbakgrunner. En av de positive aspektene ved dette som ble trukket frem av flere ulike prosjektdeltakere, er at man gjennom tverrfaglig arbeid ser problemstillinger og løsninger fra ulike perspektiver, og på måter man ikke hadde tenkt på tidligere. Samskaping på tvers av offentlig og privat sektor hadde både fordeler og ulemper, og i dette prosjektet opplevde de intervjuede begge deler. Et aspekt her var at privat sektor ble beskrevet som en effektiv, løsningsorientert og lett tilgjengelig aktør i prosjektet. På den andre siden ble deler av offentlig sektor beskrevet som tungvint, byråkratisk og treig av prosjektdeltakere både fra offentlig og privat sektor. Her trakk en fra referansegruppen frem at hen ikke hadde anledning til å ha dette prosjektet som hovedoppgave i arbeidsdagen sin, og at dette nok var frustrerende for andre prosjektdeltakere å forholde seg til.

Et annet perspektiv som kom frem fra intervjuene var at det var ulike kommersielle hensyn som måtte tas på grunn av at innovasjonsprosjektet involverer aktører fra både offentlig og privat sektor. Her ble blant annet søknadsprosessen for finansiering og økonomiske midler dratt frem, hvor den intervjuede mente at denne prosessen nok hadde vært mindre krevende dersom prosjektet kun hadde involvert parter fra offentlig sektor. I tillegg til dette var det ulike intervjuede som tok opp at Headroom som privat aktør var avhengig finansiering for å delta i prosjektet, og at det var ulike potensielle risikoer knyttet til at de er en nyoppstartet og liten bedrift.

I litteraturkapittelet så vi at tverrfaglig arbeid gjennom samskaping kan fremme og hemme innovasjon. Willumsen et al. (2020) argumenterte for at ved å ha en vid inkludering i samskapingprosessen kan man oppleve at man overskrider faglige siloer og de tradisjonelle tjenestegrensene, noe som gir økt potensiale for innovasjon. Dette samstemmer med det som har kommet frem i vårt datagrunnlag. Her var det blant annet en prosjektdeltaker med IT-ansvar som sa at man så bruksområder som man selv aldri ville tenkt på tidligere når man jobbet med personer med ulik fagbakgrunn enn seg selv. Dette støttes opp av Hagedorn Krogh et al. (2020) som argumenterer for at når personer med ulike perspektiver, meninger og kunnskaper arbeider og utvikler idéer sammen styrker det utviklingen. Videre hevder de at det vil være positivt for videre utvikling av løsninger når ulike aktører er involvert og avveier risiko og gevinster sammen (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 51). Det kan tyde på at de ulike



prosjektdeltakerne i denne casen opplever at tverrfaglig arbeid med ulike aktører har vært positivt for innovasjonen og utviklingen av simulatoren. Intervjuene viser at man spiller på kunnskapen til de ulike aktørene, og at man setter pris på de innspillene som kommer frem.

Et eksempel på at innovasjonen blir styrket gjennom tverrfaglig arbeid så vi i funnene som viste at AMK-operatørene var klare på at simulatoren ikke er optimal slik den er nå, men at den må videreutvikles. Det ble nevnt at menneskeperspektivet i den kunstige intelligensen manglet, og at den er for virkelighetsfjern slik den er utviklet til nå til å kunne brukes effektivt til opplæring – spesielt på AMK-operatører som har jobbet i flere år. Dette kan knyttes til at referansegruppens perspektiver og kunnskap fører til styrket utvikling, og dermed øker innovasjon. Dette er viktige meninger som har kommet frem i samskappingsprosessen som kanskje ikke hadde sett dagens lys dersom denne fagkunnskapen ikke hadde blitt inkludert i innovasjonsprosjektet.

Videre i litteraturkapittelet så vi at samskaping på tvers av offentlig og privat sektor kan være utfordrende. Hartley et al. (2013) argumenterte for at det er grunnleggende forskjeller mellom formålet til offentlig og privat sektor. I offentlig sektor ønsker man å utføre tjenester som nytter samfunnets borgere. I privat sektor er formålet å skape verdi eller profitt ved å tilby en vare eller tjeneste i et marked (Hartley et al., 2013, s. 826) . Det er generelt svært lite utforsket hva dette kan ha å si for samskaping som involverer aktører fra både offentlig og privat sektor. Fra datamaterialet vårt ser vi at det er ulike kommersielle hensyn som må tas for prosjektdeltakerne i denne casen som man nødvendigvis ikke måtte tatt dersom prosjektet kun involverte aktører fra offentlig sektor.

Som vi så i Figur A (aktørdiagrammet), er denne casen basert på et komplisert innovasjonsprosjekt. Det er til sammen syv aktører i dette prosjekt med ulike roller og tilknytning til prosjektet. Noen av partene er mer involvert enn andre, og noen av partene vil ha mer nytte av simulatoren i det daglige enn andre aktører. Involvering av alle aktørene kan være vanskelig, for her må det gjøres vurderinger for hva som er nyttig og hva hver enkelt aktør har kapasitet til å bidra inn med. Som vi har nevnt tidligere, kan det være vanskelig for enkelte av aktørene i offentlig sektor til å sette av tid og ressurser til å arbeide med dette prosjektet. Dette sett i kombinasjon med at prosjektet har behov for å søke om finansielle midler og fordele disse på de ulike aktørene kan være en krevende oppgave. Dette kan ses i sammenheng med at det er flere ulike aktører, de ulike aktørene har ulike roller, ansvar og

oppgaver inn i prosjektet. Aktørene vil ha ulik mulighet til å prioritere dette prosjektet over annet arbeid, og de har ulike fagkunnskap som er nyttig i ulike deler av prosjektfasene. Dette kan gjøre fordelingen av de finansielle midlene vanskelig, ettersom de ulike aktørene bidrar med ulike ting på ulike tidspunkt og mengde. At innovasjonsprosjektet involverer en privat aktør, som er mer avhengig av finansielle midler enn de offentlige aktørene, kan komplisere denne vurderingen ytterligere. Aktører fra privat sektor vil mest sannsynlig være mer avhengig av finansielle midler enn en aktør fra offentlig sektor, men de ulike aktørene kan hende bidrar inn like mye tid og kunnskap inn i prosjektet. I denne casen har vi sett at enkelte prosjektdeltakere fra helsesektoren har arbeidet med prosjektet utenfor arbeidstid, noe som kan tyde på at det ikke er lagt inn tilstrekkelig midler som gjør at prosjektdeltakere fra helsesektoren kan bidra inn i prosjektet uten at det skal gjøres utenom arbeidstiden.

Funn fra casen kan tyde på at samskaping på tvers av sektorer ikke går smertefritt. Selv om det er positive og utfordrende sider ved samskaping på tvers av ulike sektorer, vil slike prosesser tvinge frem dilemmaer og hensyn som man mest sannsynligvis ikke måtte tatt stilling til dersom prosjektet kun involverte aktører fra offentlig sektor. Dette kan være relatert til de grunnleggende forskjellene som eksisterer mellom offentlig og privat sektor, og som legger føringer for hva de har behov for i et slikt prosjekt. For eksempel vil aktører fra privat sektor i større grad være avhengig av finansiering og økonomiske midler for å kunne delta i slike prosjekter. Som vi har sett tidligere opplever de ulike aktørene i stor grad de samme aspektene ved prosjektet som inspirerende, men vi så en vesentlig forskjell i at prosjektdeltakere fra privat sektor også så på potensielle fremtidige forretningsmuligheter som inspirerende. Dette kan igjen tyde på at selv om man har like inspirasjonskilder og incentiver, finner man vesentlige forskjeller rundt hva som faktisk må til for at de ulike aktørene kan involveres og delta i prosjektet.

Selv om det har vært utfordrende sider ved dette prosjektet, viste funnene at det har vært et vellykket prosjekt til nå. Det er flere ting som kan ligge til grunn for dette, men det at flere av de involverte har erfaring og dermed også kunnskap om å samarbeide og jobbe med andre aktører kan være noe som har vært positivt for utviklingen i prosjektet. I tillegg så vi i empirien at svært mange av de intervjuede trakk frem at de hadde respekt og tillit til hverandre. I tillegg til tidligere erfaring med lignende arbeid, kan respekt for hverandres fagfelt ses på som et viktig aspekt for å få til et godt tverrfaglig samarbeid som baserer seg på komplekse teknologiske innovasjoner.

Som nevnt tidligere har norske myndigheter gjennom ulike stortingsmeldinger oppfordret til samskaping på tvers av offentlig og privat sektor for å skape løsninger som kan være til nytte for samfunnet og velferdssystemet som helhet. Funn fra denne casen og tidligere forskning kan tyde på at det er behov for å se nærmere på hvilke dilemmaer og hensyn som på tas i slike samarbeid. Videre, kan funn fra denne casen tyde på at det er behov for større grad av veiledning fra myndighetene om hvordan slike samarbeid kan gjøres på en god måte. Gjennom intervjuene fra denne casen kom det frem at søknadsprosessen har vært krevende, og enkelte prosjektdeltakere mener at dette kan ha sammenheng med at det er et prosjekt som involverer parter fra både offentlig og privat sektor. Myndighetene oppfordrer til samskaping på tvers av sektorer, noe som styrker behovet for retningslinjer, veiledning eller enklere prosesser for å kunne utføre dette og for å søke på nødvendige midler. Funn fra denne casen kan tyde på at det er aspekter ved samskaping med aktører fra både offentlig og privat sektor som fremmer og hemmer samskaping i innovasjonsprosjekter.

#### **5.2.4 Oppsummering**

Gjennom de siste to delkapitlene har vi forsøkt å svare på hvordan samskaping oppleves for personer med ulik tilknytning til innovasjonsprosjektet vi forsker på. Vi har sett at mange opplevde involvering av sluttbrukerne som noe positivt for prosjektet, men at empirien kunne tyde på at sluttbrukerne kanskje ikke hadde blitt inkludert på en optimal måte. Selv om noen av sluttbrukerne var fornøyde med måten de hadde blitt involvert på, trakk andre frem alternative måter som kunne styrket inkluderingen, og problematiserte prosessen som foregikk på intervjudispunktet og før. Vi så også at samskaping på tvers av ulike sektorer ikke alltid går smertefritt, gjerne på grunn av grunnleggende forskjeller som eksisterer mellom offentlig og privat sektor. For eksempel måtte man ta ulike kommersielle hensyn som man gjerne ikke hadde trengt dersom prosjektet kun involverte aktører fra offentlig sektor. Mange nevnte allikevel at man gjennom tverrfaglig arbeid ser problemstillinger og løsninger fra ulike perspektiver og på måter man ikke hadde tenkt på tidligere, noe som også støttes av litteraturen.

Oppsummert kan man si at de som har en lederrolle i prosjektet stort sett opplevde samskapingen og inkluderingen som god, mens sluttbrukerne hadde noe varierte tilbakemeldinger rundt dette. Samskaping på tvers av sektorer ga utfordringer, men ga allikevel prosjektet goder som gjerne veier opp for disse uttrykte utfordringene.

### 5.3 Hvordan skjer samskaping i innovasjonsprosjekter i praksis?

Som tidligere nevnt har man i offentlig sektor begynt å oppfordre til å utvikle nye og smartere måter å arbeide på gjennom å bruke samskaping som strategi (Hagedorn Krogh et al., 2020, s. 45). Samskaping er også, som vi så i teorikapittelet, et viktig aspekt av nyere definisjoner av innovasjon, som for eksempel åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon. Samskapingsprosesser kan gjennomføres ved utallig forskjellige strategier, men det viktige aspektet med involvering av sluttbrukere må uansett tas hensyn til i slike innovasjonsprosjekter. Hvordan man skal involvere sluttbrukere kan være en utfordring for mange på grunn av at det som fungerer i ett prosjekt, ikke nødvendigvis fungerer i et annet prosjekt. Det finnes ingen god fasit på hvordan en slik involvering skal skje – hvert unike prosjekt bør søke å utveksle ideer, perspektiver og tanker internt rundt dette for å komme frem til en løsning som komplementerer akkurat deres prosjekt. Som vi så i denne casen er det mange ulike aktører involvert, og hver aktør har ulik kompetanse og kapasitet som skal inkluderes i prosjektet. Det gjør at måten man involverer ulike aktører på kan være komplekse vurderinger å ta i et innovasjonsprosjekt. Et ufravikelig aspekt er allikevel at sluttbrukerne skal involveres tidlig i prosessen slik at man legger et godt grunnlag for å oppnå potensialet innovasjonsprosjektet kan oppnå på sikt.

Å ha en felles inspirasjonskilde kan gi positive følger for innovasjonsprosjekter der samskaping brukes som en del av strategien for utvikling. At aktørene har en felles forståelse for hva som søkes å oppnå gjennom innovasjonsprosjektet, og at de har samme forståelse for hvilken retning prosjektet gjennom de ulike fasene skal ta, kan virke positivt for samskapingsprosessen. Dette kan føre til mindre konflikter om blant annet hva prosjektet faktisk handler om, hvilken rolle de forskjellige aktørene skal ha, og hvem som skal ha ansvar for hva. Det vil derfor gjerne være en stor fordel – og kanskje også en nødvendighet – å inkludere aktører som ser hvilke positive konsekvenser innovasjonsprosjektet kan ha dersom det lykkes og som har et genuint ønske om å være med på denne reisen. Vi så i denne casen at en mulig årsak for at det var konsensus for hva som inspirerte de ulike aktørene i dette prosjektet, var på grunn av at de fleste aktørene tilhører offentlig sektor og deler en grunnleggende visjon og mål for deres oppgaver.

Samskaping på tvers av fagbakgrunner og sektorer kan oppleves som både positivt og negativt. På den ene siden kan slike prosesser være utfordrende for noen da man ofte bruker mye tid og energi på å forklare egen kunnskap slik at andre kan forstå det man forsøker å

kommunisere, noe som kan være vanskelig å navigere seg gjennom. Å ha en privat partner med på laget kan også skape utfordringer man ikke ville hatt dersom det kun hadde vært offentlige aktører involvert. For eksempel vil man gjerne måtte ta kommersielle hensyn, og man vil gjerne også oppleve en krevende prosess rundt finansieringen. På den andre siden fører samskaping på tvers av sektorer og fagbakgrunner til at man tenker nytt og dermed ser bruksområder man gjerne ikke ville tenkt på ved å kun involvere personer fra egen sektor eller fra egen fagbakgrunn, noe som kan styrke utviklingen og føre til en større sannsynlighet for en vellykket innovasjon.

Det finnes som nevnt ingen oppskrift på hvordan man kan samskape på best mulig måte. Casen vi har undersøkt viser at ulike aktører med ulik prosjekttilknytning har ulik oppfatning av løsningene som har eksistert i prosjektet. Kanskje vil man aldri kunne tilfredsstille alle parter i et slikt innovasjonsprosjekt. Det bør uansett finnes rom for alle til å bli sett og hørt, slik at alle involverte opplever likeverdig samskaping.

#### **5.4 Praktiske implikasjoner – anbefalinger for fremtidige samskapingsinitiativ**

Etter et dypdykk i både litteratur og intervjuer rundt samskaping i månedene med utforming av denne masteravhandlingen, har vi gjort oss noen tanker rundt samskapingsprosesser, herunder lærdommer som vi tar med oss videre. Vi håper at også lesere av denne avhandlingen finner disse lærdommene nyttige og tar de med seg dersom de skal delta i en samskapingsprosess.

For det første kan man se at opplevelse av felles inspirasjon skaper fellesskap og felles mål. Vi har sett at dette kan være positivt i en samskapningsprosess da det gir en følelse av tilhørighet og personlig eierskap, noe som kan gi motivasjon til å ta del i prosjektet. Det vil derfor være positivt dersom aktørene som tar del i samskapingsprosesser i et innovasjonsprosjekt ser godene prosjektet kan gi og inspireres av disse. Aspekter ved denne casen som muligens har bidratt til overlapp i inspirasjonskilde kan virke å være en tidlig involvering av de ulike aktørene i prosjektet, og at flere av de ulike aktørene deler en grunnleggende samfunnsoppgave som går ut på å redde liv, gjøre helsetjenestene bedre og sikre pasientsikkerhet.

Nok avsatte ressurser er også et viktig aspekt som bør tas hensyn til i slike prosesser. Helsevesenet i Norge opplever ofte en presset arbeidshverdag med lite tid til annet enn faste

og prioriterte arbeidsoppgaver. Det er derfor viktig at man i samskapingsprosesser som involverer helsevesenet sørger for at det blir satt av nok ressurser til å involvere profesjonelle med helsefaglig bakgrunn slik at de får tid til å jobbe med prosjektet. Ofte vil disse gjerne sitte med kunnskap som vil gagne prosjektet og kunne gi faglige innspill som ellers ikke ville vært mulig å se uten denne fagkunnskapen. Uten dette vil slike prosjekter være avhengige av «ildsjeler» og engasjerte personer som ser nytten i innovasjonen. Det er allikevel ikke alltid slik at prosjekter er heldige nok til at slike er involvert i prosjektet, og nok avsatte ressurser vil derfor ofte være helt kritisk.

Riktig involvering av sluttbrukere i samskapingsprosesser er også noe som kan gi innovasjonsprosjekter store fordeler. Man bør vurdere lage en plan der man arrangerer hele dager med workshops til fastsatte datoer. Slik vil sluttbrukerne ha en plan å forholde seg til, og vite når neste gang de kan jobbe med prosjektet er. I tillegg vil det gjerne være lettere å forholde seg til hele dager i stedet for å måtte bruke én time her og én time der. Det vil også kanskje være en fordel at det finnes en fast felles arena hvor alle som tar del i samskapingen i innovasjonsprosjektet – også sluttbrukerne – får muligheten til å uttrykke sine tanker, ideer og meninger for alle de andre aktørene. Det kan tenkes at dette vil gi en opplevelse av inkludering for alle og en mer sammensveiset prosjektgruppe enn det gjør ved å dele innovasjonsprosjektet opp i flere mindre grupper som aldri samles sammen.

Det vil også gjerne være en fordel for innovasjonsprosjektets utvikling at man sikrer god dialog og avklaring tidlig i prosessen med sluttbrukerne angående hvordan involveringen av dem skal skje. Uten dette vil det kanskje ofte finnes uklare oppfatninger om hva disse faktisk skal være med å bidra med, noe som kan skape forvirring og ikke minst føre til at prosjektet stopper opp. Dette er spesielt viktig med tanke på at det i samskapingsprosesser ikke nødvendigvis finnes en «riktig» måte å inkludere sluttbrukerne på, og en forventningsavklaring fra starten av sammen med sluttbrukerne er helt nødvendig for å sikre forståelse fra alle aktører om hva deres oppgaver skal være. Slik sikrer en også en mer dynamisk prosess og hindrer en «top-down»-tilnærming som kan sette sluttbrukerne i posisjoner som ikke vil være gunstige for innovasjonsprosjektets utvikling.

Et annet poeng som kom frem fra datamaterialet vårt er at det gjennom samskapingsprosesser som involverer aktører fra privat og offentlig sektor vil tvinge frem dilemmaer og kommersielle hensyn som mest sannsynligvis ikke må tas dersom prosjektet kun involverer

aktører fra offentlig sektor. Basert på dette og den litteraturen som eksisterer, kan det tyde på at det foreligger et behov for at myndighetene, og diverse instanser som gir økonomisk støtte til innovasjonsprosjekter, gir veiledning og tydelige retningslinjer for hvordan slike samarbeid kan gjøres på en god måte. Basert på vårt datamateriale kan det virke som at søknadsprosesser kan være krevende, spesielt når prosjektet involverer aktører på tvers av ulike sektorer. En anbefaling for fremtidige samskappingsprosjektet vil dermed være at slike prosjekter får mer støtte rundt disse søknadsprosessene.

Selv om vi her har kommet med noen generelle anbefalinger basert på funn fra denne casen, vil vi understreke at hver samskappingsprosess vil være unik, og man vil gjerne oppdage nye aspekter ved deltakelse eller forskning på et annet innovasjonsprosjekt der det søker samskaping, som vil kunne videreføres til andre innovasjonsprosjekter for mer vellykkede prosesser. Det vil også være behov for videre forskning for å kunne gi anbefalinger basert på mer data.

## **5.5 Videre forskning**

Under utarbeidelsen av denne masteravhandlingen oppdaget vi flere temaer og aspekter ved samskaping som vil ha behov for videre forskning. Denne masteravhandlingen baserer seg på en casestudie og kvalitative intervjuer. For å kunne si noe om hvorvidt disse funnene kan generaliseres til samskaping generelt er det behov for å utføre mer forskning, og da spesielt kvantitativ forskning hvor man har mulighet til å undersøke samskaping på en større skala. Ved å ha et større datagrunnlag kan man i større grad oppdage mønster og tendenser ved ulike samskappingsprosesser, og dermed si noe om hva som oppleves som gode måter å utføre samskappingsprosesser på. Eksempelvis hvordan man involverer sluttbrukere, på hvilket tidspunkt de involveres og hvem som involveres.

Videre er det flere ulike perspektiver ved samskaping som ville vært interessant og nyttig å forske videre på. Eksempelvis vil det å undersøke hvordan ledere kan lede samskaping på en god måte være et nyttig bidrag for fremtidig forskning. Samskaping krever involvering av flere ulike aktører og prosjektdeltakere, og det vil være en krevende oppgave å lede slike prosesser på en god måte. Igjen, ettersom dette er noe som vil være mer og mer utbredt i offentlig sektor, vil det være nyttig å forstå hvordan slike prosesser kan ledes på en produktiv måte.

Fra denne casen så vi også behovet for å se nærmere på hvilke dilemmaer og kommersielle hensyn som må tas i samskappingsprosjekter som involverer aktører både fra offentlig og privat sektor. Det eksisterer lite litteratur på dette området, men dette er et aspekt ved slike prosjekter som nok vil være fremtredende og uunngåelig. Her vil for eksempel hvordan man forhandler frem eierskap til produktet som innoveres, hvem vil ha rettigheter og hvordan man håndterer dette når selve prosjektet er ferdig.

## 6. Konklusjon

Vi har i denne masteravhandlingen undersøkt hvordan samskaping skjer i praksis gjennom en casestudie av et innovasjonsprosjekt innenfor helsesektoren som inkluderer flere ulike aktører fra både offentlig og privat sektor. Ettersom samskaping er en voksende trend i offentlig sektor, så vi på det som viktig å samle kunnskap om hvordan samskaping skjer i innovasjonsprosjekter i dag for å øke forståelsen av hvordan slike samarbeid kan oppleves og utarte seg.

Vi gikk først igjennom bakgrunnen for vårt valg av tema og forskningsspørsmål, før vi redegjorde for litteratur som vi så på som relevant for forskningsspørsmålet vårt. I teorikapittelet gjennomgikk vi derfor litteratur rundt den originale forståelsen for hva innovasjon er, og deretter teori rundt åpen innovasjon, sosial innovasjon, ansvarlig innovasjon og samskaping. Vi viste til samskaping som prosesser hvor to eller flere aktører inngår i et tverrgående, og ideelt sett likeverdig, samarbeid med den hensikt å skape nye og bedre løsninger på felles problemer og utfordringer (Hagedorn Krogh et al., 2020). I kapittelet ble det klart at samskaping er en fellesnevner for de nyere innovasjonsbegrepene. Deretter, i kapittel 3, ble masteravhandlingens forskningsdesign- og metode presentert. Masteravhandlingen benytter seg av en kvalitativ casestudie. Casen er basert rundt et innovasjonsprosjekt som utvikler en simulator som kan brukes til opplæring, videreutvikling og videreføring av kunnskaps hos telefonoperatører ved Akutt Medisinsk Kommunikasjonssentral. Datamaterialet baserer seg på 11 semistrukturerte intervjuer, og det ble benyttet tematisk analyse for å analysere datamaterialet.

I kapittel 4 ble empirien presentert, altså hovedfunnene av analyseprosessen som ble redegjort for i metodekapittelet. Hovedfunnene ble presentert i form av de ulike hovedtemaene *inspirasjon hos ulike aktører og prosjektdeltakere, arbeidsfordeling, inkludering av sluttbrukere, kommunikasjon mellom styringsgruppen og referansegruppen,*



*erfaringer fra sluttbrukere og prosjekt på tvers av sektorer og fagbakgrunner.* I kapittel 5 drøfter vi litteraturen opp mot vår empiri for å få svar på vårt forskningsspørsmål “*hvordan skjer samskaping i innovasjonsprosjekter i praksis?*”, og på våre underspørsmål om hva som inspirerer ulike aktører til samskaping, og hvordan samskaping oppleves for personer med ulik tilknytning til innovasjonsprosjektet.

Vi så her at de ulike aktørene og prosjektdeltakerne inspireres av ulike aspekter ved prosjektet. Prosjektdeltakere fra offentlig sektor blir inspirert av å jobbe med ny teknologi og kunstig intelligens. Prosjektdeltakere fra både privat og offentlig sektor inspireres av at simulatoren de utvikler kan forbedre tjenestene til pasientene, gjøre AMK-operatører mer trygge i jobben sin, og at simulatoren kan virke ressursbesparende og nyttig for samfunnet som helhet. Prosjektdeltakere fra privat sektor trekker frem at de inspireres av fremtidige forretningsmuligheter ved å utvikle teknologien i dette prosjektet. En felles inspirasjonskilde på tvers av sektorer og prosjekttilknytning kan virke positivt for samskappingsprosessen, ettersom de vil få en felles forståelse og retning for hva som er formålet med prosjektet.

Da vi undersøkte hvordan samskaping oppleves for personer med ulik tilknytning til innovasjonsprosjektet, drøftet vi inkluderingen av sluttbrukerne. Sluttbrukerne ble ansett av samtlige av de intervjuede som viktige premissgivere, og de ble sett på som helt essensielle for at simulatoren skulle bli så godt som mulig. Allikevel så vi at det gjerne ikke har vært god nok kommunikasjon på forhånd av prosjektstart og underveis for hvordan involveringen av sluttbrukerne kunne gjøres på en nyttig måte, noe som skapte utfordrende situasjoner for noen av sluttbrukerne.

Vi drøftet også at det har vært lite forskning rundt hva det kan si for samskappingsprosesser å involvere aktører fra både offentlig og privat sektor. Funn fra casen kan tyde på at samskaping på tvers av sektorer ikke går smertefritt. Selv om det er både positive sider ved samskaping på tvers av ulike sektorer, vil slike prosesser tvinge frem dilemmaer og hensyn som man mest sannsynligvis ikke måtte tatt stilling til dersom prosjektet kun involverte aktører fra offentlig sektor.

Samskaping i innovasjonsprosjekter kan være utfordrende. Teorien viste til at ved å ha en vid inkludering i prosessen der man overskrider de tradisjonelle tjenestegrensene og faglige siloer, kan man øke potensialet for innovasjon, og sørge for at sluttbrukere får være med på

utformingen av løsningen de selv skal ta i bruk. Dette har vist seg å være nyttig i prosjektet vi i denne masteravhandlingen vi har forsket på, og helt essensielt for at simulatoren blir utviklet på best mulig måte. Selv om prosjektet har opplevd noen utfordringer, har det i det store vært et vellykket prosjekt som inneholder aspekter fra både åpen innovasjon, sosial innovasjon og ansvarlig innovasjon, og der aktørene ser verdien av samskaping i innovasjonsprosesser.

## 7. Litteraturliste

- Agrawal, A. K. & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1), 144-160. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.03.001>
- Bessant, J., Iakovleva, T. & Oftedal, E. M. (2019). The future of responsible innovation. I T. Iakovleva, E. Oftedal, J. R. Bessant & P. Edward Elgar (Red.), *Responsible innovation in digital health : empowering the patient*. Northampton, MA: Edward Elgar Pub.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : the logic of anticipation* (2. utg.). Cambridge: Polity Press.
- Bolz, K. & de Bruin, A. (2019). Responsible innovation and social innovation: toward an integrative research framework. *International Journal of Social Economics*, 46. <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2018-0517>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2006). *Open innovation : researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Dawson, P. & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: A provisional framework. *International Journal of Technology Management - INT J TECHNOL MANAGE*, 51. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033125>
- Drageset, S. & Ellingsen, S. (2011). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning*, (4), 332-335. <https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2011.0027>
- Eden, G., Jirotko, M. & Stahl, B. (2013). *Responsible Research and Innovation Critical reflection into the potential social consequences of ICT*.
- EU. (u.å.-a). Health, Demographic Change and Wellbeing. Hentet fra <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/health-demographic-change-and-wellbeing>
- EU. (u.å.-b). Societal Challenges. Hentet fra <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/societal-challenges>
- Gassmann, O., Enkel, E. & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R & D management*, 40(3), 213-221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>
- Grønmo, S. (2021, 10.05.2021). Forskningsmetode - samfunnsvitenskap. Hentet fra [https://snl.no/forskningsmetode\\_-\\_samfunnsvitenskap](https://snl.no/forskningsmetode_-_samfunnsvitenskap)
- Hagedorn Krogh, A., Sørensen, E. & Torfing, J. (2020). Samskabelse af innovative offentlige løsninger. I L. Fuglsang, E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Samskaping : sosial innovasjon for helse og velferd*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hartley, J., Sørensen, E. & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Admin Rev*, 73(6), 821-830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- Hoffmann, T. (2013). Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til? Hentet fra <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>
- Kok, J. N., Boers, E. J., Kosters, W. A., Van der Putten, P. & Poel, M. (2009). Artificial intelligence: definition, trends, techniques, and cases.
- Kolbjørnsrud, V. (2017). Kunstig intelligens og lederens nye jobb. *Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2017, 33-42.
- Kujala, S. (2003). User involvement: A review of the benefits and challenges. *Behaviour & Information Technology*, 22(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/01449290301782>
- Meld. St. 26 (2014-2015). *Fremtidens primærhelsetjeneste - nærhet og helhet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-26-2014-2015/id2409890/?ch=1>

- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=2>
- Meld. St. 47 (2008-2009). *Samhandlingsreformen. Rett behandling - på rett sted - til rett tid*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d4f0e16ad32e4bbd8d8ab5c21445a5dc/no/pdfs/stm200820090047000dddpdfs.pdf>
- Meld.St. 18 (2018-2019). *Helsenæringen. Sammen om verdiskaping og bedre tjenester*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-20182019/id2639253/>
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization, 1*, 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G., National Endowment for Science, T., the, A. & Young, F. (2010). *The open book of social innovation*. Hentet fra [http://www.youngfoundation.org/files/images/Open\\_Book\\_of\\_Social\\_Innovation.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/Open_Book_of_Social_Innovation.pdf)
- Norad. (2015). *Bærekraftsmålene*. Hentet fra <https://www.norad.no/om-bistand/dette-er-fns-barekraftsmal/barekraftsmalene/>
- OECD. (2016). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016*.
- Oftedal, E. M., Foss, L. & Iakovleva, T. (2019). Responsible for Responsibility? A Study of Digital E-health Startups. *Sustainability, 11*(19), 5433. Hentet fra <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/19/5433>
- RAKOS. (2021a). *Regionalt akuttmedisinsk kompetansesenter i Helse Vest (RAKOS)*. Hentet fra <https://helse-stavanger.no/fag-og-forskning/kompetansetjenester/regionalt-akuttmedisinsk-kompetansesenter-i-helse-vest-rakos>
- RAKOS. (2021b). *Visjon og hovedmål*. Hentet fra <https://helse-stavanger.no/fag-og-forskning/kompetansetjenester/regionalt-akuttmedisinsk-kompetansesenter-i-helse-vest-rakos/visjon-og-hovedmal>
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Regjeringen. (2020). *FNs bærekraftsmål*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/sdg\\_oversikt/id2505654/](https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/sdg_oversikt/id2505654/)
- Roberts, N. C. & Bradley, R. T. (1991). Stakeholder Collaboration and Innovation: A Study of Public Policy Initiation at the State Level. *The Journal of Applied Behavioral Science, 27*(2), 209-227. <https://doi.org/10.1177/0021886391272004>
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor : innover eller bli innvert*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sirnes Willumsen, E. & Kjeldstadli, E. (2020). *Hvordan kan innovasjon og samskaping bidra til framtidig bærekraft i kommunene?* I L. Fuglsang, E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Samskaping : sosial innovasjon for helse og velferd*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener : en regresjonsbasert tilnærming* (2. [rev. og utvidet]. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Stahl, B. C., Obach, M., Yaghmaei, E., Ikonen, V., Chatfield, K. & Brem, A. (2017). The responsible research and innovation (RRI) maturity model: Linking theory and practice. *Sustainability (Basel, Switzerland), 9*(6), 1036. <https://doi.org/10.3390/su9061036>
- Stilgoe, J., Owen, R. & Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy, 42*(9), 1568-1580. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.008>
- Storm, M. & Lunde Husebø, A. M. (2020). *Digital innovasjon i helse*. I L. Fuglsang, E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Samskaping : sosial innovasjon for helse og velferd*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Teigen, H. (2016). *Høge bølger, djupe dalar og små skritt: Dersom innovasjon er alt, er det kanskje ingenting?* I J. Amdam, R. Bergem & F. O. Båtevik (Red.), *Offentleg sektor i endring*. Volda: Universitetsforlaget.

- Uyarra, E., Ribeiro, B. & Dale-Clough, L. (2019). Exploring the normative turn in regional innovation policy: responsibility and the quest for public value. *European Planning Studies*, 27(12), 2359-2375. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1609425>
- von Schomberg, R. (2013). A Vision of Responsible Research and Innovation. I R. Owen, J. R. Bessant & M. Heintz (Red.), *Responsible innovation : managing the responsible emergence of science and innovation in society*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Inc.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M. & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public management review*, 17(9), 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology* (3. utg.). Maidenhead, Berkshire, England: Open University Press.
- Willumsen, E., Ødegård, A. & Sirnes, T. (2020). Sosial innovasjon og samskaping. I L. Fuglsang, E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Samskaping : sosial innovasjon for helse og velferd*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6. utg.). Los Angeles, California: SAGE.

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## *”Ansvarlig innovasjon og samskapning i praksis”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan samarbeid og samskapning kan skje i utviklingsprosjekter som har som formål å skape en tjeneste som er til nytte for samfunnet. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

I vår masteroppgave ønsker vi å undersøke hvordan samskapning kan skje i praksis i utviklingsprosjekter hvor flere ulike aktører og mennesker med ulik bakgrunn arbeider sammen. Vi er spesielt interessert å se på dette samarbeidet i utviklingsprosjekter som skaper tjenester eller produkter som er nyttige og verdifulle for samfunnet som helhet, og ikke nødvendigvis øker økonomiske gevinster for en bedrift. I slike prosjekter er ofte mennesker og aktører med ulike forutsetninger, forventninger og ferdigheter involvert, og vi er interessert i å forstå hvordan dette kan virke inn på samarbeidet for de som tar del i prosjektet.

Vi ønsker å høre hvilke erfaringer og opplevelser ulike personer har fra slike utviklingsprosjekter, og hvordan samskapning skjer i praksis. Dette håper vi kan belyse utfordringer med slike prosjekter, men også fordelene med å ha slike samarbeid. Ved å delta i forskningsprosjektet vil du kunne bidra til å øke forståelsen på dette området, som igjen kan føre til at fremtidige utviklingsprosjekter kan organisere seg basert på erfaringer du har gjort deg.

Problemstillinger vi ønsker å svare på/undersøke:

- Hvordan opplever ulike aktører samskappingsprosessen?
- Hvordan differansierer rollene til de ulike aktørene, og hva kan det si for samskapning/innovasjonsprosessen?
- Hvilke utfordringer har de ulike aktørene erfart?
- Hvilke gevinster opplever de ulike aktørene av å være involvert i en slik prosess?
- Tilnærmer aktørene prosjektet annerledes fordi det omhandler sosial innovasjon?

Disse intervjuene vil være vårt grunnlag for vår masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Stavanger, det samfunnsvitenskapelige fakultet, institutt for medie- og samfunnsfag er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For å svare på vår problemstilling ønsker vi å samle erfaringene til flere ulike personer som har vært involvert i samme utviklingsprosjekt for å få et helhetlig bilde av samarbeidet og samskapingen. Vi spør deg om å delta fordi du har en rolle i eller tatt del i utviklingsprosjektet som vi bruker som case

for vår masteroppgave. Vi anser dine observasjoner og erfaringer som nyttige og verdifulle for vår masteroppgave.

Utvalget er trukket fra personer som har tatt del i eller tar del i AMK simulator-prosjektet på ulike måter. Vi har kontaktet personer med lederrolle, medarbeidere og brukere av tjenesten. Vi har tilegnet oss kontaktopplysningene gjennom prosjektleder Thomas Lindner som har vært behjelpelig med å etablere kontakt med potensielle deltakere.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi holder et intervju med deg. Det vil ta deg ca. 30-60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om din rolle i prosjektet, ditt syn på utviklingsarbeid som har fokus på å skape nytte for samfunnet og hvordan det er å jobbe med det, og hvordan du har erfart samskapning i dette prosjektet. Disse intervjuene vil hovedsakelig foregå over telefon/videosamtale, og vi vil ta notater og lydopptak under intervjuet. Lydopptaket vil lagres som kryptert fil, og vi vil slette den så snart vi er ferdig med prosjektet. Vi vil be om samtykke for lydopptak før vi starter intervjuet, og du har rett til å si nei til det.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være forfattere av masteroppgaven, Maren Fiskå og Tonje Jerijärvi Dromnes, som vil ha tilgang til disse opplysningene under prosjektet. Vår veileder, Elin Merethe Oftedal, vil ikke på noe tidspunkt ha tilgang til disse filene. Intervjunotater og lydfiler vil bli omgjort til krypterte filer som vil være utilgjengelig for personer som ikke er en del av masteroppgavegruppen.

Slik vi vurderer det vil deltakere kunne gjenkjennes i masteroppgaven, ettersom vi vil skrive om et unikt prosjekt i Norge. Dette i kombinasjon med eventuelt stilling/tilhørighet til prosjektet vil kunne gjøre deltakere gjenkjennbare i publikasjon. Vi vil ikke oppgi ditt navn i masteroppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Ved prosjektslutt vil alle personopplysninger og lydopptak slettes. Prosjektslutt er planlagt 01.09.2021.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger, samfunnsvitenskapelig fakultet, institutt for samfunn- og mediefag har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Universitetet i Stavanger ved Maren Fiskå ([marenn@live.no](mailto:marenn@live.no)) og Tonje Jerijärvi Dromnes ([tonje.dromnes@lyse.net](mailto:tonje.dromnes@lyse.net)). Vår veileder: Elin Merete Oftedal ([elin.m.oftedal@uis.no](mailto:elin.m.oftedal@uis.no))
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn ([rolf.jegervatn@uis.no](mailto:rolf.jegervatn@uis.no))

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Maren Fiskå og Tonje Jerijärvi Dromnes  
(Masterstudenter)

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”*Sosial/ansvarlig innovasjon og samskaping i praksis*” og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det blir tatt lydopptak under intervjuet
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes for eksempel gjennom hvilke rolle/stilling jeg har i prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## INTERVJUGUIDE

### Spørsmål om prosjektet/personens rolle i prosjektet

1. Hva er din fag- og yrkesbakgrunn?
2. Hvor lenge har du vært en del av/vært involvert i prosjektet?
3. Hvordan vil du beskrive din rolle/involvering i prosjektet?
4. På hvilke måter er du involvert i prosjektet og utviklingen av treningsverktøyet?
  - a. Litt om dine arbeidsoppgaver/fagkunnskap som du har bidratt med
  - b. Hvem andre har du hatt kontakt med/arbeidet med underveis?

### Spørsmål om sosial/ansvarlig innovasjon

5. Kan du fortelle om din helhetlig erfaring av å være med i dette prosjektet?
6. Kan du fortelle hvordan du ble involvert i dette prosjektet?
7. Hva opplever du er hovedmotivasjonen for å utvikle dette verktøyet?
  - a. Opplever du at det er lagt fokus på denne hovedmotivasjonen?
  - b. Har det hatt noen betydning for din egen motivasjon i dette arbeidet?
  - c. Hvis ja, på hvilke måter? Hvis nei, hva har din primære motivasjon kommet fra i dette prosjektet?
8. Har du vært med i andre utviklingsprosjekter eller annet utviklingsarbeid tidligere?
  - a. Hvis ja, opplever du dette arbeidet annerledes på noen måte?
  - b. Hvis ja, er det erfaringer fra tidligere prosjekter som du har tatt med deg i dette prosjektet?
  - c. Hvis nei, hvordan har det vært å bli med i dette?

### Spørsmål om samskaping

9. På hvilke måter føler du at det oppfordres og/eller tilrettelegges for et likeverdig samarbeid mellom dere som tar del i prosjektet?
10. Opplever du det som et velfungerende samarbeid mellom de som tar del i prosjektet?
  - a. På hvilke måter er det velfungerende/ikke velfungerende?
11. Fortell litt om hvordan du har opplevd å samarbeide/jobbe med de andre som tar del i dette prosjektet
12. På hvilke måter føler du at samarbeid på tvers av organisasjoner og yrkesgrupper i dette prosjektet har fungert/ikke fungert optimalt?
  - a. Hva spesifikt har vært utfordrende/positivt?
13. Hva tror du er viktige suksessfaktorer for å få til et velfungerende og likeverdig samarbeid i prosjekter som likner dette?
14. Hva tror du er typiske ting man må passe seg for, eller som kan gå galt, i slike prosjekter?
  - a. Har du opplevd noe selv i dette prosjektet?
15. Har du opplevd at det har vært noe spesielt fokus på at dere jobber på tvers av faglige retninger og kunnskap?