

Økt innovasjonseffekt gjennom offentlige anskaffelser

- En studie av samhandlingens betydning for innovasjon mellom kommune og leverandør



Universitetet
i Stavanger

Nina Fagerheim Åmodt

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Masteroppgave i Endringsledelse

Spesialisering i innovasjon

30 studiepoeng

Veileder: Karl Johan Engelhart Olsen

Dato: 15. juni 2017

Antall ord: 24 693

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Fjerde semester

FORFATTER:

Nina Fagerheim Åmodt

VEILEDER:

Karl Johan Engelhart Olsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Økt innovasjonseffekt gjennom offentlige anskaffelser

- En studie av samhandlingens betydning for innovasjon mellom kommune og leverandør

EMNEORD/STIKKORD:

Innovative offentlige anskaffelser, Innovasjon, Innovasjonsprosesser, Samhandling, Lærende organisasjoner

SIDETALL: 77 sider

STAVANGER15. juni / 2017.....

DATO/ÅR

FORORD

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av masterstudiet i Endringsledelse på UiS. Forøvrig snører den sammen åtte års studier fra til sammen fem universiteter fordelt på tre verdensdeler. Det føles merkelig å være ferdig. Noe sier meg at en retur venter, men i skrivende stund er jeg rimelig klar for å lukke bøkene og bruke kunnskapen i det virkelige liv.

Arbeidet med masteroppgaven har vist seg å være en utenom det vanlige lang, stressende, forvirrende, tålmodighetstestende, skummel og fantastisk fasinende prosess. I mitt desidert travleste semester gjennom tidene har denne forskningen fulgt meg hele døgnet, på både en inspirerende og samtidig relativt frustrerende måte. Det skal jammen bli rart å slippe den ut.

Jeg vil takke Karl Johan så mye for veiledning. Din tro på meg til tross for mine utradisjonelle fremgangsmåter har motivert en stresset masterhjerne. Takk til alle 'flotte mennesker fra Stavanger kommune, F5 IT og NHO som har gjort studien mulig. Deres solide kunnskap og enorme engasjement for faget offentlige anskaffelser har vært utrolig spennende å utforske.

Tusen hjertelig takk til mitt store forbilde, mamma. Takk for de hundreogtjue milene vi har tilbringt på sykkel sammen dette semesteret, som har vært store høydepunkt for sjelen - og takk for dine støttende ord.

Ikke minst, tusen millioner takk til den beste romkameraten i verden, Emilie! Ditt positive, tålmodige og gode vesen har virkelig vært en klippe dette semesteret. Takk for alle filosofiske samtaler og festlige påfunn gjennom semesteret som har gjort skrivingen ekstra ok.

Stavanger, juni 2017

Nina Fagerheim Åmodt

SAMMENDRAG

I Norge blir det årlig benyttet ca. 480.000 milliarder kroner til kjøp av offentlige varer og tjenester, som utgjør over 15% av brutto nasjonalprodukt. Demografiske endringer legger press på å oppnå mer verdiskapning per krone brukt for å kunne opprettholde en bærekraftig offentlig økonomi. Samtidig er privat næringsliv i av endring.

Frem til de siste årene har relasjonen mellom privat og offentlig sektor vært preget av høye barrierer. Kombinasjonen av akutt behov for nye vekstnæringer sammen med offentlig sektors behov for effektivisering av ressurser, har derimot medført oppfordring til tettere samhandling slik at utfordringene i større grad kan løses i fellesskap. Innovative offentlige anskaffelser er et metodisk verktøy med mål om å oppnå dette. Da det eksisterer liten grad av forskning på dette konkrete området, ønskes det å finne svar på problemstillingen:

“Hvordan kan samhandling fungere innovasjonsfremmende i offentlige anskaffelser?”

For å besvare problemstillingen ble casestudie benyttet som metode. Casen som er studert omhandler en innovativ offentlig anskaffelse av en ny driftsportal, hvor Stavanger kommune var offentlig kunde og F5 IT var privat leverandør. Teori fra områdene innovasjon, samhandling og læring er blitt benyttet gjennomgående i hele studien, og er i tillegg representert i tre underliggende forskningsspørsmål. Empirisk data er blitt innhentet gjennom semi-strukturelle intervjuer hos aktører som var delaktige i oppgavens case. Teoretisk rammeverk sammen med de empiriske funnene utgjør videre utgangspunkt for analysering og diskusjon.

Hovedfunnene tyder på at den behovsdrevne og dialogbaserte tilretteleggelsen av metoden for innovative offentlige anskaffelser åpner for et innovativt mulighetsrom. Tidligere oppfatninger av anskaffelsesregelverket som barriere er blitt avkreftet i den form av at kunnskap om hvordan dette kan utnyttes for å innovere i samhandlingen er avgjørende faktor. Studiet viser til at evne og vilje til å lære av hverandre er essensielt for å dra nytte av samhandlingen, og at denne skal fostre innovasjon. Innovativt lederskap er i så måte en forutsetning for at dette skal skje. Hinder som bør overkommes er frykt for å ta risiko. I tillegg er det viktig at begge partene opplever samhandlingen som å være av gjensidig nytte.

0.0 INNHOLDSLISTE

1. INNLEDNING	s. 1
1.1 Presentasjon av case.....	s. 2
1.2 Problemstilling.....	s. 3
1.3 Avgrensning av case og forskning.....	s. 4
1.4 Oppgavens struktur.....	s. 5
2. KONTEKST OG TIDLIGERE FORSKNING INNEN OFFENTLIGE ANSKAFFELSER	s. 6
2.1 Offentlige anskaffelsesprosesser og innovasjon.....	s. 7
2.2 Strategi for økt innovasjonseffekt av offentlige anskaffelser.....	s. 7
2.3 Anskaffelsesloven.....	s. 9
2.4 Innovative offentlige anskaffelser.....	s. 10
2.5 Oppsummering kontekst og tidligere forskning.....	s. 11
3. TEORETISK RAMMEVERK	s. 12
3.1 Innovasjon.....	s. 13
3.1.1 Innovasjonsprosessen og samhandling.....	s. 14
3.1.2 Brukerorienterte og åpne innovasjonsprosesser.....	s. 16
3.1.3 Samskaping og designtenkning som innovasjonsprosesser.....	s. 16
3.1.4 Innovativt lederskap og felles formål.....	s. 18
3.1.5 Kommunen vs. privat sektor som entreprenør.....	s. 19
3.2 Samhandling.....	s. 20
3.2.1 Samhandling i tverrfaglige grupper.....	s. 21
3.2.2 Dialog som samhandlingsverktøy.....	s. 21
3.2.3 Samarbeidende eller regulatorisk samhandling.....	s. 22
3.2.4 Samhandlingens interne og eksterne påvirkninger.....	s. 23
3.3 Lærende organisasjoner.....	s. 24
3.3.1 Læring og samhandling.....	s. 25
3.3.2 Læring og organisasjonskultur.....	s. 26
3.4 Oppsummering teori.....	s. 26
4. FORSKNINGSDESIGN, METODEVALG OG GJENNOMFØRING	s. 27
4.1 Valg av eksplorerende forskningsdesign.....	s. 28
4.2 Valg av kvalitativ forskningsmetode.....	s. 28
4.3 Casestudie som forskningsmetode.....	s. 29
4.3.1 Valg av integrert enkel-case design.....	s. 29
4.4 Valg av abduktiv forskningsstrategi.....	s. 31
4.5 Datainnsamling og analyse.....	s. 31
4.5.1 Datakilder.....	s. 32
4.6 Intervju som innsamlingsmetode.....	s. 33
4.6.1 Valg av semi-strukturert intervju.....	s. 33
4.6.2 Utvelgelse av respondenter.....	s. 34
4.6.3 Utforming av intervjuguide.....	s. 35
4.6.4 Praktisk gjennomføring av intervju.....	s. 36
4.7 Dataanalyse.....	s. 38
4.7.1 Transkribering.....	s. 38
4.7.2 Koding og analyse av funn.....	s. 38
4.8 Forskningens holdbarhet.....	s. 39

4.8.1 Reliabilitet.....	s. 39
4.8.2 Validitet.....	s. 39
4.8.3 Etikk.....	s. 41
4.9 Kritisk refleksjon av metode og forskningsdesign.....	s. 42
5. EMPIRISKE FUNN	s. 43
5.1 Oversikt over funnenes rammeverk.....	s. 44
5.2 Samhandling.....	s. 45
5.2.1 Innovasjonsprosess og involvering.....	s. 46
5.2.2 Tverrfaglig kunnskap.....	s. 48
5.2.3 Dialog og læringsvilje.....	s. 49
5.2.4 Formål.....	s. 50
5.2.5 Forventninger.....	s. 51
5.3 Innovasjon.....	s. 53
5.3.1 Fremmer innovasjon i samhandling.....	s. 53
5.3.2 Hemmer innovasjon i samhandling.....	s. 56
5.4 Læring.....	s. 57
5.4.1 Styrket kunnskapsgrunnlag.....	s. 58
5.4.2 Lærende organisasjoner.....	s. 58
5.4.3 Endring av atferd.....	s. 59
6. DISKUSJON	s. 61
6.1 Hva kjennetegner samhandlingen mellom offentlig og privat aktør under innovative offentlige anskaffelsesprosesser?.....	s. 62
6.2 Hva fremmer og hemmer innovasjon i samhandlingen mellom offentlig og privat aktør ved innovative offentlige anskaffelsesprosesser?.....	s. 67
6.2.1 Interne fremmende faktorer.....	s. 67
6.2.2 Eksterne fremmende faktorer.....	s. 68
6.2.3 Interne og eksterne hemmende faktorer.....	s. 69
6.3 Hvilken lærende effekt har samhandlingen for de deltakende aktørene?.....	s. 70
7. KONKLUSJON	s. 73
7.1 Besvarelse av problemstilling.....	s. 74
7.2 Implikasjoner.....	s. 76
7.3 Begrensninger ved studiet og forslag til videre forskning.....	s. 77
8. REFERANSER	s. 78
9. VEDLEGG	s. 83

1. INNLEDNING

Norge står overfor omfattende fremtidige samfunnsøkonomiske utfordringer. En voksende eldrebølge, færre sysselsatte og strengere krav for klimautslipp legger press på innovasjonsbehovet i offentlig sektor. Samtidig er privat næringsliv i endring. Drastisk nedgang i nasjonaløkonomiens dominerende oljeinntekter stiller krav til omstilling, slik at nye og mer fremtidsrettede næringer kan tre frem (Innovasjon Norge, 2016).

Frem til de siste årene har relasjonen mellom privat og offentlig sektor vært preget av høye barrierer. Kombinasjonen av akutt behov for nye vekstnæringer sammen med offentlig sektors behov for effektivisering av ressurser, har derimot medført oppfordring til tettere samhandling slik at utfordringene i større grad kan løses i fellesskap. Et viktig bidrag er Regjeringens strategi for økt innovasjonseffekt av offentlige anskaffelser (Regjeringen 2013).

I motsetning til tidligere tradisjonelle offentlige innkjøp hvor kommunen så og si sendte ut en bestilling av et *bestemt produkt*, oppfordres det nå til å etterspørre *beste løsning* til problemet. Bakgrunnen er at man i altfor mange tilfeller har endt opp med gårsdagens løsninger på morgendagens behov. For å redusere denne risikoen har regelverket tilrettelagt for en metode kalt “innovative offentlige anskaffelser”, hvor man ikke utlyser en teknisk kravspesifikasjon, men en behovsdrivet spesifisering. Dermed settes færre begrensninger, og det åpnes for mer innovasjon (Difi 2015).

Resultater fra de til nå over hundre gjennomførte IOA viser at metoden er verdiskapende både hos kommune og leverandør (Nasjonalt Program for Leverandørutvikling, 2017). Det er oppnådd løsninger som er bedre, mer innovative, verdiskapende og rimeligere. Årsaken er ifølge Difi en grundig behovsanalyse og en tettere samhandling i prosessen (Sutorius, 2016).

Det er gjort flere studier om innovasjon og innovasjonsevne. Mange om kommersielle aktører, men også stadig flere om offentlig sektor. Forskning om samhandling er også utført, der flest omfatter interne prosesser i organisasjoner. Derimot er det i mindre grad forsket på hva som ligger til grunn for hvordan samhandlingen bør praktiseres på tvers av organisasjoner for å oppnå innovasjon i et prosjekt, samt hvilke faktorer som spiller inn pådrivende eller motvirkende, spesielt mellom kommune og leverandør i en anskaffelsesprosess. Herav er et gap i forskningsfeltet identifisert.

1.1 Presentasjon av case

Casen i denne oppgaven dreier seg om en innovativ offentlig anskaffelse hvor Stavanger Kommune var offentlig kunde og IT-selskapet F5 IT var den utvalgte private leverandøren. I år 2010 etterspurte Stavanger Kommune en sentral driftsportal som skulle styre lys, varme, ventilasjon og sikring for alle sine bygg. Siden teknologien ikke fantes, ble det av en gruppe eksterne konsulenter estimert en kostnad på 40 millioner kroner. Kommunen anså det derfor ikke som økonomisk forsvarlig å gjennomføre. Som alternativ benyttet de seg av muligheten til å bli en av de første pilotprosjektene for innovative offentlige anskaffelser i Norge, for å utforske i dialog med markedet om det fantes en måte å anskaffe en forsvarlig løsning (Difi 2014). Konkurransen ble igangsatt i 2013 grunnet en midlertidig utsettelse, og kontrakt ble til slutt signert med den lokale gründerbedriften F5 IT i 2014.

Anskaffelsen ville sannsynligvis ikke funnet sted hvis det ikke var for leverandørens innspill om å konstruere en helt ny og skreddersydd løsning som tilfredsstillt behovet. Ved å benytte eksisterende teknologi fra en annen bransje, ble det ikke nødvendig å utvikle den dyre løsningen som i utgangspunktet ble forespeilet. I etterkant er den blitt betraktet som et godt eksempel for bruken av metode for innovative anskaffelser, hvor den endelige løsningen kom på en pris av 1,2 millioner kroner. Ikke bare ble det i sammenligning med tidligere beregninger svært økonomisk mulig å gjennomføre, men produktet viser også til en innsparing på 1-2 millioner i sparte energiutgifter (Birkedal, Thorvaldsen, Halvorsen & Løkkeberg, 2014). Løsningen ble vurdert til å være av høy innovasjonsgrad, og prosjektet har i etterkant tiltrukket positiv oppmerksomhet, samt kapret andreplassen i kåringen av kommunesektorens innovasjonspris i 2015 (KS, 2015).

I tråd med Regjeringens satsning på økt samhandling mellom offentlig og privat sektor som virkemiddel for innovasjon ved offentlige anskaffelser, er casen til Stavanger kommune og F5 IT et uttalt tilfelle hvor metoden har vist seg å gi ønsket innovasjonseffekt. Det trekkes spesielt frem at utfallet var en vinn-vinn situasjon for begge sektorer. I tillegg til at kommunen fikk dekket sitt behov med løsningen, har leverandøren i dette tilfellet fått innpass i en helt ny bransje. F5 IT hadde på forhånd så og si all sin inntekt basert fra oljerelaterte virksomheter, men har i etterkant fått videre oppdrag innen smarte byer og har i skrivende tidspunkt kun 10% av sine inntekter fra offshore. Gründerselskapet har også hatt betraktelig vekst og ansatt flere folk i en tid preget av nedgang og omstilling.

På bakgrunn av Regjeringen og Innovasjon Norge sin oppfordring til å benytte offentlige anskaffelser som et samhandlende verktøy for å innovasjon hos både kommune og privat næringsliv, ble dermed denne casen valgt ut som et interessant grunnlag for studien og dens tilhørende problemstilling.

1.2 Problemstilling

Gapet i forskningsfeltet og personlig nysgjerrighet rundt temaet ligger til grunn for formålet og motivasjonen for valg av studiet. Målet med denne oppgaven er å belyse hvordan samhandling mellom offentlig sektor og privat leverandør påvirker innovasjonseffekten i offentlige anskaffelser. Herav er det interessant å se på hva som påvirker innovasjon i selve samhandlings- og innovasjonsprosessen, av både interne forhold som ledelse, kultur og kunnskap samt ytre faktorer som regelverk, politiske krefter og demografisk utvikling. Den overordnede problemstillingen som vil undersøkes er følgende:

*“**Hvordan kan samhandling fungere innovasjonsfremmende i offentlige anskaffelser?**”*

Problemstillingen baseres på kombinasjonen av nysgjerrigheten rundt hvordan samhandlingen mellom de inkluderte partene faktisk foregår, samt interesse av å undersøke hvorvidt form og grad av samhandling kan ha større eller mindre betydning for innovasjonseffekt i anskaffelsen. For å sikre at forskningens funn kan resultere i svar på problemstillingen, er det nyttig å utforme underliggende forskningsspørsmål. Disse har til nytte å begrense og tilspisse studien (Baikie, 2010). Tre forskningsspørsmål er derfor satt opp til å besvares i oppgaven for å styrke forskningens metodiske gjennomføring og funn:

- **Forskningsspørsmål 1:** Hva kjennetegner samhandlingen mellom offentlig og privat aktør under innovative offentlige anskaffelsesprosesser?
- **Forskningsspørsmål 2:** Hva fremmer og hemmer innovasjon i samhandlingen mellom offentlig og privat aktør ved innovative offentlige anskaffelsesprosesser?
- **Forskningsspørsmål 3:** Hvilken lærende effekt har samhandlingen for de deltagende aktørene?

Formålet bak første forskningsspørsmål er å kartlegge hvordan samhandling foregår mellom kommunen som innkjøper og privat aktør som leverandør, i en anskaffelsesprosess. Dette er for å studere hvordan ulike karakteristikk ved samhandlingen kan påvirke innovasjonsevnen i anskaffelsen, samt i hvilken grad disse benyttes som virkemidler for innovasjon.

Det andre forskningsspørsmålet har som intensjon å avdekke hvilke faktorer som er pådrivere og barrierer for innovasjon i samhandlingen mellom partene og i anskaffelsen generelt. Både innflytelse fra indre og ytre omgivelser kan være nyttige å identifisere. Dermed vil det i besvarelse av problemstillingen være mulig å redegjør innovasjonsfremmende muligheter man kan benytte i samhandlingen, og hvilke hemmende faktorer man må ta hensyn til.

Tredje forskningsspørsmål er inkludert for å se på hvordan samhandlingen i offentlige anskaffelsesprosesser kan bidra til endring i atferd og holdninger hos, og mellom, aktørene. Dette er for å se på hvordan samhandlingen kan fungere lærende for aktørene, og videre si noe om hvordan tillært kunnskap og erfaring potensielt kan utnyttes for å forsterke innovasjonsevne hos aktørene – både underveis og på langsiktig basis.

1.3 Avgrensning av case og forskning

For å avgrense casens omfang i denne studien er hovedfokus lagt til samhandlingen mellom offentlig kunde og privat leverandør i selve anskaffelsesprosessen. Forberedelse av anbud før interaksjonen tok sted samt innflytelse av andre leverandører som ikke vant anbudskonkurransen vil ikke bli vektlagt. Stavanger kommune har i etterkant hatt andre innovative anskaffelser, men erfaringer herfra vil ikke trekkes inn i oppgavens kontekst.

Kontakten og samhandlingen mellom partene i denne casen ble opprettet i markedsdialogen under anbudskonkurransen. Da var det åpent for alle leverandører å komme med innspill før behovskriterier skulle ferdigstilles og leverandør skulle utvelges på bakgrunn av sin løsning. Ettersom hensikten med oppgaven er å undersøke samhandlingen i en anskaffelsesprosess, er tidsperspektivet satt som fra første til siste kontakt. Naturligvis dreier konsentrasjonen av samhandlingen seg rundt selve planleggingen og gjennomføringen av utviklingsprosessen, men likevel ble det ansett som relevant å også inkludere perioden før oppdraget ble tildelt og etter det var ferdig. Dette for å ikke ekskludere effekter av den tidlige relasjonsbyggingen eller oppfølging i etterkant. Forskningens videre rammer for den tematiske teoriavgrensingen vil bli lagt frem gjennomgående i teorikapittelet.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i 7 kapitler. Første kapittel tar opp temaets aktualitet, gjør rede for forskningsspørsmål, samt beskriver og avgrenser case. Kapittel 2 tar for seg casens of forskningens kontekst. Kapittel 3 frembringer teoretiske perspektiver som omhandler innovasjonsprosesser samt samhandling mellom offentlig sektor og private leverandører. Fremtredende trekk for samhandling blir også presentert, i tillegg til hvordan disse elementene kan ha en lærende effekt for partene i etterkant. Teorien gir grunnlag for å sette forskningsspørsmålene i perspektiv, og drøfting av disse. Kapittel 4 beskriver valg og gjennomføring av forskningsdesign og metode. Dette er en studie hovedsakelig basert på semistrukturerte dybdeintervjuer. Kapittel 5 presenterer forskningens resultater i lys av de tre utvalgte teoretiske temaene. Kapittel 6 består av analyse og drøfting av resultatene, hvor disse settes opp mot fremlagt teori og forskning. Gjennomgående tema i drøftingen er samhandling mellom offentlig og privat sektor, samt dynamikk mellom kommune og leverandør. Kapittel 7 fremlegger avsluttende konklusjoner av masteroppgaven.

2. KONTEKST OG TIDLIGERE FORSKNING INNEN OFFENTLIGE ANSKAFFELSER

Dette kapitlet har som formål å legge til grunn en forståelse av mekanismene rundt offentlige anskaffelser hos leseren. Det vil bli fremstilt en innføring i den overordnede konteksten rundt anskaffelser i offentlig sektor, samt relatere til betydningen av innovasjon og samhandling i denne sammenheng. Ved å bli kjent med bakgrunnen for hvorfor anskaffelsesprosesser bør bli mer innovative sammen med forskning på hva som frembringer og hindrer dette, ønskes det at leseren får en god faglig referanseramme gjennom lesingen av resten av avhandlingen. Videre antas det at valg av teori vil være av bedre forståelse når oppgavens og casens kontekst er utdypet på forhånd, som igjen kan tilføre en rikere oppfattelse av analyse og drøfting.

2.1 Offentlige anskaffelsesprosesser og innovasjon

I Norge ble det i 2015 benyttet ca. 480.000 milliarder kroner til kjøp av offentlige varer og tjenester, som utgjorde over 15% av brutto nasjonalprodukt i følge Statistisk Sentralbyrå (2016). Ut i fra Perspektivmeldingen 2017 vil demografisk utvikling medføre et stadig økende behov for velferdstjenester de kommende tiår. For å opprettholde en bærekraftig offentlig økonomi avhenger vi dermed av mer verdiskapning per krone brukt (Regjeringen, 2017).

Offentlig sektor kan stimulere til å effektivisere verdiskapningen ved å samhandle smartere med leverandører, slik at utfallet blir mer innovative og fremtidsrettede løsninger. Det avhenger av at de tilrettelegger for anskaffelser som utfordrer leverandørmarkedet i så måte at tilgjengelige ressurser utnyttes best mulig (Nasjonalt program for leverandørutvikling, 2010). Ved å gjøre det mer attraktivt for private bedrifter å betjene offentlig sektor med varer og tjenester er tanken at man også kan øke lokal næringsutvikling, samt at innkjøpene blir mer nyskapende på sikt (Regjeringen, 2013).

2.2 Strategi for økt innovasjonseffekt av offentlige anskaffelser

Regjeringen (2013) har fremlagt det nasjonale strategidokumentet ”strategi for økt innovasjonseffekt av offentlige anskaffelser”. Her poengteres at hovedmålet med en anskaffelse er å dekke et *reelt behov* hvor innovasjon kan tilføre økt ressursutnyttelse, men ikke nødvendigvis er nødt til det. Tiltakene i strategien er altså ikke ment for at alle løsninger skal være radikale innovasjoner, men heller gi en generell forbedring i måten offentlig sektor gjennomfører anskaffelser på. Målet er at offentlig sektor innarbeider seg gode rutiner og innkjøpskultur for hvordan innkjøpsprosesser kan utføres mer innovasjonsfremmende – enten det er snakk om små eller mer omfattende og komplekse anskaffelser (ibid).

Tiltakene i strategien innebærer i hovedsak at offentlig sektor skal våge å tenke innovativt i sine anskaffelser og tilrettelegge for tett og verdifull samhandling med private leverandører. Det innebærer:

- At anskaffelser er et strategisk virkemiddel i offentlige virksomheters utvikling
- God dialog med markedet om utviklingsbehovene
- Redskaper og kompetanse som trengs for innovasjonsfremmende anskaffelser
- Styrke kunnskapsgrunnlaget

Strategiens satsningsområder baseres på tidligere forskning og rapporter av hva som fungerer innovasjonsfremmende i offentlige anskaffelser. Noen sentrale funn er følgende:

Forankring på ledernivå

Forskning tyder på at offentlige virksomheters utfordring i å se sammenhengen av behovet for nyskaping i tråd med hva og hvordan de anskaffer, som regel handler om lav forankring på ledernivå (OECD, 2011). For å benytte anskaffelser som en aktiv form for oppgaveløsning må fagmiljø og innkjøpsansvarlige samarbeide ut fra felles mål, i støtte fra ledelsen. Først når innovasjon i anskaffelser inngår i virksomhetens overordnede mål, kan det fungere som et strategisk virkemiddel for nyskaping og utvikling (Regjeringen, 2013).

Utviklingsbehovet må drøftes med markedet

Innsikt i hva markedet faktisk kan tilby er viktig for offentlig sektors evne til å identifisere muligheter for nyskaping. På lik linje er markedet avhengig av at offentlige virksomheter formidler sine behov på en forutsigbar måte. Ved å øke og forbedre dialogen mellom innkjøpere og leverandører kan mulighetsrommet for løsninger blir best mulig utnyttet og åpne for mer langsiktige utviklingsrelasjoner. Formidlingskanaler og møteplasser kan bidra til dette, men utfordringen er i følge Regjeringen (2013) å få kommunene til å ta dem i bruk.

Krevende og fleksibel kunde

Grundig forståelse for egne behov er vesentlig for en god dialog med leverandørene. Ved å opptre som en ”krevende kunde” kan kommunene få løsninger som best dekker sine behov og leverandørene sitter igjen med konkurransedyktige produkter eller tjenester med potensiale i andre markeder. Samtidig er det like viktig å være åpen for å justere etterspørselen dersom som ny informasjon blir tilgjengelig underveis. Dialogen kan nemlig lede ut i nye idéer, og leverandørenes tilførsel av markedskunnskap blir derav kun verdifull når den blir tatt hensyn til i prosessen (Regjeringen, 2013).

Leverandørutvikling som virkemiddel for samhandling

Samhandling mellom offentlig kunde og privat leverandør stiller betingelser for begge partene. God formidling av behov og forventninger fra kommunen krever på lik linje leverandører som anstrenger seg for å møte dem. Nasjonalt Program for Leverandørutvikling (2017) er i den anledning dannet i samarbeid mellom Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO), Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) og Direktoratet for

Forvaltning og IKT (DIFI). Programmet fungerer som en fasilitator for å ruste både kommune og leverandør til å håndtere innovative anskaffelser sammen. Målet er å øke virksomhetenes evne til å innovere i anskaffelsene, og bistå i den utviklingen som foregår både hver for seg og dem i mellom (Regjeringen, 2013).

God innkjøpskompetanse øker innovasjonsgraden

Det vektlegges i Regjeringens strategi for innovasjon i offentlige anskaffelser (2013) at et fellesskap av innkjøpskompetanser er nødvendige i anskaffelsesprosessen. Fagkompetanse er viktig for å sette evalueringskriterier, juridisk kompetanse trengs for å overholde lovverket og i tillegg er kompetanse om innovasjonsprosesser, kommunikasjon med leverandører og risikohåndtering nyttig. I eksplorerende anskaffelsesprosesser kan ny kunnskap bli relevant underveis, som gjør at ekstern kompetanse bør oppsøkes i slike tilfeller.

Kompetansebygging gjennom erfaring og læring

DIFI (2012) påpeker i sin veileder for gjennomføring av innovative offentlige anskaffelser at å sikre læring er essensielt etter en innovativ innkjøpsprosess er gjennomført. Evaluering av erfaringene en nyttig kilde til å øke innkjøpskompetanse og innovasjonsevne på sikt, og på den måten føre til å forbedre måten innovasjon gjennom anskaffelser planlegges og utføres (Nasjonalt program for leverandørutvikling 2010). I tråd med det nasjonale målet om at innovasjon skal være del av anskaffelsesstrategiene til kommunene, er det ønskelig at erfaringer fra innovative innkjøp skal forsterkes via en enda mer innovativ innkjøpskultur.

2.3 Anskaffelsesloven

Anskaffelsesloven er gjeldende rammeverk for alle offentlige anskaffelser. Blant annet er det krav om at innkjøp til en gitt terskelverdi må utføres via dokumentert konkurranse, og må legges ut på anbud (Anskaffelsesloven, 2016). Lovverket tilrettelegger for flere prosesser for anskaffelser, der samtlige deles inn i fasene: forberedelse og behovsavklaring, konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging. Grad av dialog i fasene er derimot ulikt integrert. Nasjonalt program for leverandørutvikling (2010) påviser i sin rapport at regelverket ikke hindrer dialog med marked før konkurranse så lenge der er likebehandling.

2.4 Innovative offentlige anskaffelser

Metoden for innovative offentlige anskaffelser ble først introdusert i Norge i år 2010, etter inspirasjon fra vellykket bruk av metoden i flere andre europeiske land. Den skilte seg vesentlig fra tidligere innkjøpsprosedyrer med sitt sterke preg på dialog med markedet og søken på innovative løsninger. I motsetning til tidligere metoders detaljerte kravspesifikasjoner i anbudene, innebærer innovative offentlige anskaffelser en behovsdrivet spesifisering med forbehold om justeringer etter utforsking av muligheter med leverandørene. Nasjonalt program for leverandørutvikling illustrerer kontrasten i fremgangsmåten som å gå fra å levere fra seg et oppdrag som en ren bestilling, til å sette seg rundt bordet med leverandørene og brukerne for å utføre oppdraget sammen:



Figur 1: Tradisjonell vs. innovativ offentlig anskaffelse (Nasjonalt program for leverandørutvikling, 2010)

Menon har utarbeidet en rekke rapporter om metoden for innovative offentlige anskaffelser i løpet av de syv årene av aktualitet. Allerede i sin evaluering i 2012 ble det klart at den sjeldent ble tatt i bruk og at hovedårsaken til lite fokus på innovasjon i innkjøp var manglende kunnskap (Menon, 2012). I sin oppfølgende rapport viser Menon (2016) at norske kommuner generelt ikke har kommet særlig langt i arbeidet med innovative offentlige anskaffelser i dag, mye grunnet manglende systematisk implementering i organisasjonen. Likevel fremkommer det at temaet interesserer de fleste kommunene, og at det er en positiv holdning til innovasjon. I tillegg er en omfattende studie gjort fra leverandørens perspektiv, hvor 800 leverandører har beskrevet barrierer de møter hos offentlig sektor. De fire sentrale barrierene betraktes som begrenset kunnskap, frykt for å gjøre feil, mangelfull organisering og svak forankring (Menon, 2016).

Evaluering viser altså at det ikke er lovverk eller tilretteleggelse som hovedsakelig hindrer innovasjon i offentlige anskaffelser, men at den største barrieren sitter i menneskene.

Ledelsesforankring, organisering og kultur viser seg avgjørende av hvorvidt kommuner er innovative i sine innkjøp i Difi sin rapport ”Offentlige anskaffelser – den største tidstyven?” (2015). Offentlige innkjøpsavdelinger har vært gjennom en rekke endringer de siste årene, og undersøkelsen viser at organisatorisk og kulturell holdning og evne til å endre måten man gjennomfører anskaffelsene slår sterkest inn for å ta i bruk nye måter å utføre innkjøp.

2.5 Oppsummering kontekst og tidligere forskning

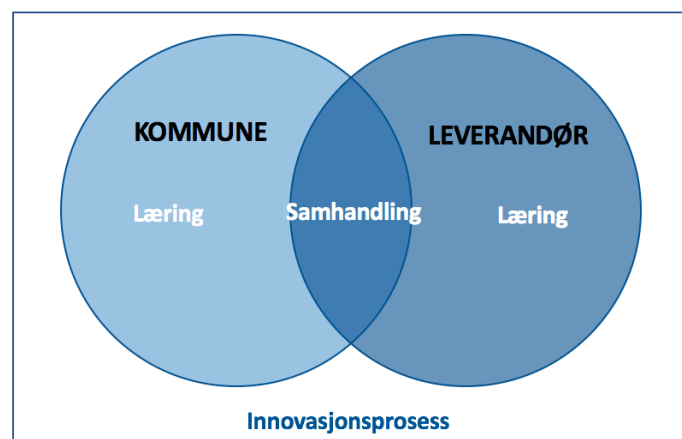
Det ligger stort press på kommunene å opprettholde et godt tjenestetilbud for sine innbyggere, der demografisk utvikling medfører behov for å benytte ressurser mer effektivt. Regjeringen oppfordrer dermed til nyskapning i anskaffelsesprosessen. Undersøkelser viser at anskaffelsene blir mer innovative når de er mer behovsorienterte og bærer preg av tett dialog mellom kommune og leverandør. Metoden for innovative offentlige anskaffelser tilrettelegger for å forsterke disse elementene, men likevel er det stor variasjon på hvorvidt offentlige virksomheter har innovasjon som en del av sin innkjøpspraksis.

Tilretteleggelse og støtteapparat er innført, men evalueringsrapporter viser at det til syvende og sist er de menneskelige ressursene som utgjør den avgjørende faktoren på innovasjon i anskaffelsene. Forankring på ledernivå, endringsvilje, kultur og kunnskap spiller en vesentlig rolle både på om innovative offentlige anskaffelser blir tatt i bruk og hvorvidt disse blir utført i tilfredsstillende grad. Ikke minst er det viktig å vedlikeholde innovasjonsevnen og stadig utvikle seg, som gjør at læring er viktig for å forsterke det innovative elementet som en varig del av innkjøpskulturen.

Det finnes flere rapporter med evaluering av kommuners innovasjonsevne i offentlige anskaffelser, både sett fra eget og leverandørers ståsted. Likevel er det lite forskning på hvordan de to partene sammen fungerer innovasjonsfremmende i prosessen i mer eller mindre grad. I teorikapittelet vil derav teori om samhandling i innovasjonsprosjekter gjennomgås, med fokus på innovasjonspåvirkning på tvers av sektorer, før dette settes i casens kontekst i drøftingskapittelet.

3. TEORETISK RAMMEVERK

Studiets hensikt er å undersøke hvordan samhandling kan stimulere til innovasjon ved offentlige anskaffelser. Teorikapittelet introduserer derfor tidligere forskning og teori for dette området. Med utgangspunkt i problemstillingen vil tre relevante teoretiske områder bli gjennomgått: innovasjonsprosess, samhandling og læring. Disse blir satt i hverandres kontekst samt med kommune og leverandører for å gi en anvendbarhet til forskningen. Definisjoner og avgrensning av temaer gjennomgås underveis i teorikapittelet etterhvert som de blir introdusert. Dette er for å tydelig signalisere hva som i mer eller mindre grad kan forventes avdekket i forskningens funn og analyse. Formålet er å danne et konkret rammeverk som kan frembringe en helhetlig oppfatning av studien. Det kan illustreres slik:



Figur 1: Teoretisk rammeverk (Egenprodusert figur)

I første del av teorikapittelet gjøres det rede for ulike former for innovasjonsprosesser og relaterte emner. Ettersom begrepet innovasjon er svært bredt er det også definert og satt i kontekst til casen, slik at avgrenset utvalgt teori er mest mulig relevant for metodisk analyse senere i oppgaven. Andre del tar for seg teorier innen samhandling, med spesiell vekt på hvordan dette spiller inn i prosjekter med to eller flere aktører involvert. Herunder utdypes kjennetegn for både samhandling som konkrete handlinger i mer eller mindre strukturert grad, i tillegg til samhandling som en relasjonell “filosofi” hos aktørene. Den siste delen av kapittelet omfatter læring - et vidt begrep som fremstilles med fokus på teorier innen endringsledelse, hvor organisatorisk læring, læringsprosess og læringskultur står sentralt.

3.1 Innovasjon

Begrepet innovasjon har fått ulike definisjoner og dimensjoner gjennom tidene. Uttrykket har opprinnelig utspring fra det latinske ordet ”innovare”, som innebærer å lage noe nytt eller fornye noe (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013). Vi skiller gjerne mellom innovasjoner som radikale store fremskritt eller inkrementelle endringer og fornyelser (Grodal et al., 2005). Innovasjon Norge og Regjeringen (2013) formidler en overordnet tolkning av innovasjoner som “en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier”. Denne økonomiske vektleggingen er av mest tradisjonelt opphav (Rønning og Teigen, 2007). Andre tolkninger er mindre økonomisk relaterte, for eksempel Meyer (2007) som betegner innovasjon som noe som bryter med etablerte oppfatninger av hva som er nyttig, og at de typisk ikke fremtrer fra planlagte prosesser.

Felles for de fleste definisjoner er at man først snakker om innovasjon når den er i praktisk *bruk* og skaper *verdi*. I privat sektor snakker man ofte om verdiskapning ovenfor kunder, og om innovasjon som en nødvendighet for å opprettholde konkurransefortrinn (Nysveen & Andreassen, 2014). Et sentralt element for innovasjonen er dermed at den blir kommersialisert, altså adoptert av markedet fremfor konkurrerende alternativer. Hos offentlig sektor er det merverdien for innbyggerne og for samfunnet som sådan som er satt i fokus.

Direktoratet for Forvaltning og IKT (2016) har utarbeidet en definisjon for innovasjon tilpasset offentlig sektor, som anses som anvendbar til denne studiens case og vil være utgangspunkt i oppgaven:

Utvalgt definisjon av innovasjon:

“Innovasjon er å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere. Formen er eksperimenterende og løsningen er ikke kjent på forhånd” (Difi, 2016)

Ut ifra utvalgt definisjon på innovasjon, kan begrepet alene altså innebære både en innovativ *løsning* og innovativ *prosess*. Fra tidligere industriteori skilte man tydelig mellom såkalte *produktinnovasjoner* som innebar nye løsninger, og *prosessinnovasjoner* som på en annen side dreide seg om å transformere selve måten en vare eller tjeneste fremstilles på.

I nyere tid er innovasjonsbegrepet derimot blitt såpass mye bredere at det er mindre meningsfylt å skille mellom disse to som helt separate fra hverandre (Ørstavik, 2015).

I oppgavens case, var målet med anskaffelsesprosessen mellom Stavanger kommune og F5 IT å fremstille en *produktinnovasjon* basert på kjent teknologi. Samtidig var metodikken eksperimenterende, da den skulle utvikles underveis og ikke hadde vært brukt av noen aktører tidligere. Anskaffelsesprosessen kan dermed anses som en *prosessinnovasjon*. Ettersom studien omhandler hvordan anskaffelsesprosessen mellom aktørene foregikk, med fokus på hvordan tettere samhandling påvirker innovasjon, er dermed det teoretiske rammeverket begrenset til *innovasjonsprosessen* fremfor det resulterende innovasjonsproduktet.

3.1.1 Innovasjonsprosessen og samhandling

Innovasjonsprosesser handler om måten man skaper verdier på i et forløp gjennom menneskelig målrettet innsats (Ørstavik, 2015). Å produsere noe nyskapende er med andre ord relatert til nyskaping i fremgangsmåten. Prosedyren foregår mellom to eller flere aktører som handler sammen mot å realisere et gitt mål, og når dette målet er innovasjon kan man betrakte det som en innovasjonsprosess (Hernes og Koefoed, 2007).

Det finnes flere perspektiver på og former for innovasjons- og verdiskapende prosesser, hvorav de største forskjellene handler om hvordan løpet er organisert og gjennomført av aktørene. Tradisjonelt har man sett på et *lineært løp*, som skjer gjennom bestemte faser i en gitt rekkefølge (Ørstavik, 2015). Her er gjennomføringen planlagt og utføres av aktørene med tydelig forståelse for hva som er målet og hvordan man skal komme seg dit (Rønning og Teigen, 2007). Sett i et kunde-leverandørforhold var det i dette perspektivet Porters (1985) verdikjede som stod sentralt i strategilitteraturen fra 1980-tallet. Verdiskapningen dreiet seg da typisk om inngående drift og utgående logistikk mellom to eller flere aktører. Avgjørende for innovasjonsarbeidet er fra de lineære modellene håndfaste faktorer som økonomiske ressurser, kompetanse og arrangert organisering.

Av mer sosiologisk perspektiv er de *interaktive* innovasjonsprosessene (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013). De ble utviklet som respons på at flere innovasjoner ikke oppstod som en følge av disse håndfaste kriteriene for lineære prosesser, men i større grad av sosiale og ikke-lineære prosesser i påvirkning av omgivelsene. Verdikjedetenkingen møter i den anledning kritikk, da den i hovedsak handler om videreføring av *materielle* elementer, mens det i dagens kunnskapssamfunn i større grad er *kunnskap* som utveksles og transformeres (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013).

De interaktive og helhetlige verdiskapningsprosessene som preger nyere innovasjonsteorier går ut på at leverandører, bedrifter og kunder inngår i et totalt og sammenhengende system, der dynamisk og flersidig dialog vektlegges. Sentrale innovasjonsfremmende faktorer er derav virksomheters kunnskap, grad av samhandling, samt kommunikasjons- og relasjonskompetanse (Drucker, 1999). Holdninger, kultur og tradisjon spiller også en stor rolle i organisasjoners evne til å innovere i det interaktive perspektivet.

Innovasjonsprosesser er komplekse, preget av usikkerhet og kan være av lang varighet. De interesser og mål som tillegges av aktørene som deltar kan i tillegg være ulike. Det kan variere av økonomiske, miljørelaterte og personlige interesser. I følge Hernes og Koefoed (2007) er en vesentlig utfordring å få de som er involvert til å se at sine interesser sammenfaller, og dermed kan oppfylles via et samarbeidende løp. Latour (1999) sine studier om innovasjonsprosesser avdekket videre at innovasjonsarbeidet ikke kun dreier seg om det å skape nye innovative løsninger, men hvordan man arbeider gjennom hverandre, samt danner tro og eierskap til innovasjonen.

Forutsetningen for å lykkes med innovasjon avhenger altså ikke kun av virksomheters kompetanse og kunnskap alene, men hvordan den tilpasses andre aktører og utenforstående omgivelser (Hernes og Koefoed, 2007). Spesielt sentralt er dette i moderne modeller for innovasjonsprosesser mellom leverandør og kunde, hvor avdekking av fremtidsrettede behov og forståelse for brukerens problemstillinger står i sentrum. Før nødvendige innovasjonsegenskaper hos organisasjoner og enkeltindivider fremlegges, vil det derfor være nyttig å se på hvordan nyere trender og metoder for innovasjon skjer i samhandling mellom kunde og leverandør.

3.1.2 Brukerorienterte og åpne innovasjonsprosesser

Siden sin fremvekst i slutten av 90-tallet har metoden brukerorientert innovasjon fått en solid posisjon som et virkemiddel for innovasjon (Von Hippel, 2005). I et utviklingsløp er det her fokus på å forstå de virkelige behovene til sluttbrukeren som anses som kritisk for å kunne skape en løsning som tilfredsstillende behovet. Åpne innovasjonsprosesser ble på samme tid introdusert, der bruk av vekslende, spørrende dialog i form av inngående og utgående kunnskap iverksatte intern innovasjonsevne hos aktørene i tillegg til å utvide for ekstern bruk av innovasjonen (Chesbrough, 2006).

Innovasjonsprosesser som er åpne og brukerorienterte kan tilføre store verdier fremfor tradisjonelle lukkede løp der brukeren kun eier behovet, men ikke har en inkludert rolle (Von Hippel, 2005). En potensiell bruker er ikke nødvendigvis klar over eller i stand til å formidle sine underliggende og fremtidige behov. For at produsenten skal kunne nyttiggjøre sin verdiskapning ovenfor den som skal ta den i bruk, er dermed hensikten bak metoden å bli kjent med og utvikle i forhold til disse behovene. Ringholm et. al (2011) påpeker at omfanget av brukers medvirkning i produsentens utvikling kan variere i antall personer og ulike faser. Passiv involvering er når brukerne kun fungerer som informanter via for eksempel spørreskjema, mens aktiv involvering innebærer at de er deltakende underveis i utviklingen via eksempelvis diskusjonsforum eller rådgivning.

3.1.3 Samskaping og designtenkning som innovasjonsprosesser

Begrepet samskaping ble introdusert av Prahalad og Ramaswamy (2004) som en videreutvikling av de åpne og brukerorienterte innovasjonsprosessene. Det innebærer å *skape sammen* med kundene eller brukerne og ikke *for dem*. En metode for samskaping som nylig har inntatt offentlig sektor er designtenkning, som innebærer at kommunen benytter sine ansatte og innbyggere til brukermedvirkning samt private aktørers innovasjonskapasitet til å utvikle fremtidsrettede løsninger i fellesskap (Bason, 2010). Her går man lengre enn å se på innbyggere, ansatte og organisasjoner som sluttbrukere, men som interessenter med forventninger, makt og rettigheter (Bason, 2010).

Bason (2010) legger frem fire grunnleggende regler for hvordan designtenkning fungerer som samskapende utviklingsprosess. Først og fremst er prosessen eksperimenterende. I tidlig fase gjennomføres småskalaprosjekter, slik at tilbakemeldinger kan mottas for å videre foreta justeringer, og på denne måten unngå kritiske feiltakelser på et senere og mer risikofyllt

stadium. For det andre må det eksisterende utfordres. Ved å være nysgjerrig, fremtidsorientert og stadig søke etter alternativer er hensikten at man ender opp med å løse reelle problem fremfor å kun dempe symptomer. Basons (2010) tredje grunnregel vektlegger nødvendigheten av å sette brukernes behov, ønsker og situasjon i fokus. Å sette mennesket i sentrum skal signalisere viktigheten av relasjoner, og flytte deres rolle i retning av å være en ressurs fremfor en belastning. Til slutt er regelen om å konkretisere, bruke prototyper og visualisere aktivt. På den måten skal man danne en større felles forståelse for utfordringene, og sette seg inn i den praktiske og emosjonelle opplevelsen til brukeren (Bason, 2010). Dette legger grunnlag for metoden som mer enn en prosess, men som en *tenkemåte*.

Å få en felles forståelse for hvilke problemer eller muligheter man faktisk har er metodikkens viktigste funksjon (Pollitt, 2003). Mens det ved tidligere passive modeller mer eller mindre ble listet opp behov og funksjonskrav, er man her opptatt av å se verden fra brukerens perspektiv slik at også uidentifiserte faktorer kan fremtre. Den dynamiske prosessen innebærer dermed aktiv læring mellom aktørene (Hasse, 2003). Når komplekse problemer med høy usikkerhet skal løses, vil denne læringen kunne medføre at gamle tankesett forkastes og erstattes med nye måter å tenke på. Først når man endrer tankesettet er det vi oppnår radikale innovasjoner i offentlig sektor i følge Bason (2010).

Innovasjonsprosesser innebærer altså interaksjon mellom to eller flere aktører, og dreier seg ofte om et forhold hvor en kunde har behovet som en leverandør skal dekke med en best mulig løsning. Åpne og brukerorienterte prosesser er eksempler på hvordan forsterket samhandling mellom partene skal styrke innovasjon. Sentralt står viktigheten av felles forståelse og tankegang. Selv om metodikken systematiserer for tettere samhandling, er den likevel ikke noe verktøy i seg selv når det kommer til faktisk forankring og implementering – som er helt avgjørende faktorer i innovasjons- og endringsprosesser, spesielt dersom disse er av radikal art (Danielsen, 2016). Ettersom innovasjonsprosesser foregår som en interaksjon på tvers av organisasjoner og mellom mennesker, er det relevant å se på enkeltindividenes rolle i innovasjonsarbeidet samt hvordan disse er organisert og dedikert til å handle sammen.

3.1.4 Innovativt lederskap og felles formål

Tidligere ledelsesteorier har tradisjonelt sett på ledelse som en bestemt person i en formell lederposisjon som fører virksomheten mot oppsatte mål. I dag er derimot ledelse i større grad relatert til å tilpasses omgivelsenes endringstakt og derav evnen til å fremme nyskapning i organisasjonen, skape kreativitet og fremme entusiasme til handling (Hamel, 2007). Dette kalles innovasjonsledelse. Gratton (2007) påpeker at organisasjoner har behov for å utnytte hele det kreativitets- og kunnskapsmangfoldet hos menneskelige ressurser, noe som setter fokus over fra den enestående lederen til enkeltindividene som utgjør teamet eller virksomheten.

Innovasjonsledere skal forberede virksomheten på endringer innad i organisasjonen så vel som påvirkende krefter utenfra. Dette kan for eksempel være nye interne arbeidsprosesser og -metoder samt nye regelverk og markedstrender å forholde seg til. En forutsetning for å lykkes er å implementere et nytt felles tankesett (Johannesen, Olsen & Stokvik, 2013). Fremfor å peke ut en bestemt retning, handler innovasjonsledelse ifølge Hamel (2007) om å danne et *felles formål i et innovasjonsdemokrati*. Idéer kan her flyte fritt ettersom de vil dreies mot samme retning på bakgrunn av en kollektivt lik hensikt. Kanter (2006) fremlegger seks karakteristiske faktorer for virksomheter som lykkes med å arbeide i samme retning mot et felles mål, i såkalte “communities of purpose”:

1. Felles hensikt
2. Langsiktig fokus
3. Emosjonelt engasjement
4. Samarbeid med omverdenen
5. Innovasjon
6. Selvorganisering

Fremfor vektlegging på den enkeltstående entreprenøren legger teorien om innovativ ledelse vekt på å fostre det kollektive organisatoriske entreprenørskapet. Den innovative lederen bør fremme entreprenørielle handlinger, som vil si at den evner å skape det nye som ikke ellers ville blitt skapt dersom ikke aktørene aktivt tok en deltakende rolle i utviklingsprosessen (Johannesen, Olsen & Stokvik, 2013). Erfaringsgrunnlaget som en entreprenøriell handling bygger på vil alltid være individuelt forankret selv om den er tilegnet eller benyttes i en sosial kontekst. Skaperkraften i det kollektive entreprenørskapet begrenses derfor av variasjon i erfarings- og kunnskapsgrunnlag samt evne til å dra nytte av denne i innovasjonsprosessen.

3.1.5 Kommunen vs. privat sektor som entreprenør

Schumpeter (1934) pekte på entreprenørene som iverksettere av innovasjon. Sentrale egenskaper er å se muligheter i omgivelsene, handle deretter og operere under høy risiko. Derav er disse særdeles viktige for påvirkning av økonomisk vekst og samfunnsutvikling. Entreprenøren handler på bakgrunn av grunnleggende erfaringer og kunnskaper, og destruerer etablerte idéer med sine nyskapende idéer og handlinger (Johannesen, Olsen & Stokvik, 2013).

Fra tidligere organisasjonsteori var denne ”skapende politikken” forbeholdt privat sektor. Der var det rom for innovasjon, utvikling og individuelt entreprenørskap. I motsetning stod offentlig sektors ”rutinepolitikk” (Sejersted, 1978). Denne var preget av byråkrati og opprettholdelse av etablerte rutiner. I senere tid har skillet mellom offentlig og privat sektors rolle som pådriver av innovasjon minnet, mye grunnet samfunnsøkonomiske insentiver for begge parter for å innovere.

Innovasjon i offentlig sektor preges av det kollektive entreprenørskapet. Målet er ikke å oppnå konkurransekraft eller egen vinning som hos de fleste private virksomheter, men felles goder som kun er samfunnsnyttige når de får spredning. I private bedrifter er interessen oftest å spre innovasjonen for å oppnå markedsandeler, mens hos kommunen er det spredning innen egen organisasjon og til andre kommuner som er avgjørende for at den skaper samfunnsmessig verdi (Ringholm, Teigen & Aarseæther, 2013).

Det er altså både likheter og ulikheter i tilnærmingen til innovasjon på tvers av private og offentlige virksomheter. I tillegg ser vi at moderne teori om innovasjonsledelse går i retning mot å fremme kollektive entreprenørielle handlinger, noe som også gjenspeiles i offentlig organisering. Derimot vil det kunne være ulike oppfatninger av hva kollektivt entreprenørskap er og hvordan dette bør fungere i en innovasjonsprosess, som igjen vil påvirke hvordan man kan utøve ledelse av de involverte aktørene med et felles formål til grunn. Etersom denne studien omhandler en innovasjonsprosess mellom offentlig kunde og privat leverandør, vil det være relevant å gå videre inn på teori om samarbeid på tvers av sektorene. Kjennetegn ved tverrfaglige grupper samt hva som fremmer og hemmer optimalt utbytte av ulik kunnskap vil i neste delkapittel bli fremstilt. Innledningsvis fremlegges valgt definisjon for samhandling, for å begrense temaets omfang i forskningen og gjøre leseren bevisst om relevans av videre utvalgt teori på området.

3.2 Samhandling

Ordet *samhandling* kan defineres på ulike måter. I denne oppgaven benyttes følgende:

Utvalgt definisjon av samhandling:

“Samhandling er en betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som handler med hverandre” (Store Norske Leksikon, 2014)

Samhandling er ikke et mål i seg selv, men et virkemiddel. Det kan omfatte blant annet *erfaringsutveksling*, å arbeide sammen mot et *felles mål*, *dele kunnskap*, *informasjonsflyt* og det å ha eller oppnå *felles oppfatning* av et meningsinnhold. Ofte dreier det seg om direkte kommunikasjon som er med på å opprettholde og utvikle forholdet mellom partene i et samarbeid (SNL, 2014). Ved *samarbeid* snakker vi om å arbeide sammen for å løse en konkret oppgave, der arbeidsoppgavene gjerne blir fordelt mellom aktørene, uten forpliktelser utover å få jobben gjort. *Samhandling* handler mindre om de formelle rollene, men inkluderer den relasjonelle deltakelsen og engasjement i den kontinuerlige dialogen mellom partene.

Samhandlingen kan beskrives som en norm eller filosofi i samarbeidet, en måte å organisere arbeidet til å handle i fellesskap. Gjensidig forståelse og utbytte står sentralt. Det forutsetter at deltakerne er koordinerte for å sikre flyt i prosessen. Samhandlingen baserer seg i den forstand på grad av tillit, gjensidighet, likeverd og felles oppfatning om hva det faktisk samhandles om (Kommunetorget, 2015). Vi skiller gjerne mellom to former for samhandling:

Horisontal samhandling: foregår mellom likestilte aktører i likt fordelt formell makt, men med ulik funksjon, ansvar og kompetanse.

Vertikal samhandling: foregår innen hierarkisk struktur, der aktørene har ulik maktposisjon og derav stiller dem overfor ekstra utfordringer.

Denne studien er begrenset til å omhandle samhandlingen mellom offentlig kunde og privat leverandør i en anskaffelsesprosess. Førrige delkapittel trakk frem at nyere teori oppfordrer til samhandling for å løse reelle utfordringer, at innovasjon i kommuner innebærer kollektivt entreprenørskap og at innovasjonsledelse handler om å fremme et felles formål i såkalte ”communities of purpose”. I dette delkapitlet vil det bli utdypet hvordan sammensatte grupper er mer innovative, at man kan dra nytte av fordelene ved kunnskapsmangfold i innovasjonsprosesser, og hvilke faktorer som spiller fremmende og hemmende inn.

3.2.1 Samhandling i tverrfaglige grupper

Tverrfaglige grupper er i de fleste tilfeller bedre til å innovere enn homogene grupper (Johannesen, Olsen & Stokvik, 2013). I Surowiecki (2005) sin forskning på effektiv kollektiv beslutningstaking, ble det tydelig at sammensatte team var mer intelligente enn de som bestod av kun eksperter innen et fagfelt. Årsaken var at deres perspektivmangfold tillot å gjøre betraktninger fra ulike vinkler og økte evnen til å tenke utfor etablerte modeller. Samme slutninger er gjort av Janis (1982) som poengterer at ensidige team kan mangle evne til å se flere aspekter av en sak grunnet "tunnelsyn" eller gruppetenking. I innovasjonsprosesser kan gruppetenkningen fungere hemmende for nytenking ettersom man er avhengig av å søke andre aspekter enn man har gjort tidligere for å oppnå dette.

I innovasjonsprosesser oppnår man oftest nyskapning i kombinasjonen av ulike eksisterende kunnskap, fremfor fra et bestemt spesialområde (Johannesen, Olsen & Stokvik, 2013). Dess flere utenforstående perspektiver man tillater, dess større blir dermed mulighetsrommet for innovasjon. Sagasti (2004) poengterer videre at når først rommet er fylt og innovasjonen er kjent, vil det bli nødvendig å kontinuerlig utfordre den etablerte tenkingen ytterligere slik at dynamikken opprettholdes videre i virksomheten.

For å oppnå perspektivmangfold i sammensatte grupper legger Earls (2004) et sett av betingelser til grunn: interaksjon, gjensidig påvirkning, tilkobling og samskaping. Med dette menes at det ikke kun er tilstrekkelig at gruppen består av mennesker med ulike bakgrunner og kunnskaper, men at det også kreves organisatorisk tilrettelegging for deling og læring. Kun ved utveksling og utnyttelse av kunnskapen vil man oppnå innovasjonseffekt.

3.2.2 Dialog som samhandlingsverktøy

Larsen (2012) har i over 10 år forsket på verdibasert ledelse, lærende samarbeid og organisasjonsfilosofi. I sin bok "Dialog – En enkel vej til et godt samarbejde" påpeker han at man kan benytte dialog som virkemiddel til å øke utbyttet av samarbeidende prosesser og innovativ utvikling. På lik linje med Earls (2004) trekker han frem at perspektivmangfold ikke gir nytte i et samarbeid alene, men at aktørene bevisst må søke å lære av hverandres varierte kunnskaper og erfaringer, for så å dra nytte av dem. Han definerer dialog som: *"en nysgjerrig undersøgelse, hvor vi aktivt gjør brug af hinandens perspektivforskelle i en stræben efter at blive klogere på noget, der er væsentlig for os."* En forutsetning for dialogen er nysgjerrighet, gjensidig tillit og at man har evne og vilje til å endre mening hvis man blir klokere.

Larsen (2012) vektlegger sådan at dette stort sett er et kjent fenomen, men at det å ha dialog som en naturlig måte å samarbeide på er den største utfordringen hos mange organisasjoner. Sentralt står at dialogen fordrer til endring. Han stiller spørsmålet om hvorfor det har seg slik at man ofte vet hva man *bør* gjøre – for eksempel å øke dialogen, men likevel lar være. Årsaken til at man handler som man gjør, avhenger til syvende og sist av vår grunnleggende filosofi og tankegang. I organisasjoner kan dette relateres til individers og gruppers holdninger og kultur for handling, samt virksomhetens overordnede visjon og målsettinger. For å dra nytte av perspektivmangfoldet i et samarbeid på tvers av organisasjoner er det altså nødvendig å være åpen for å lære og justere seg fra det allerede etablerte.

3.2.3 Samarbeidende eller regulatorisk samhandling

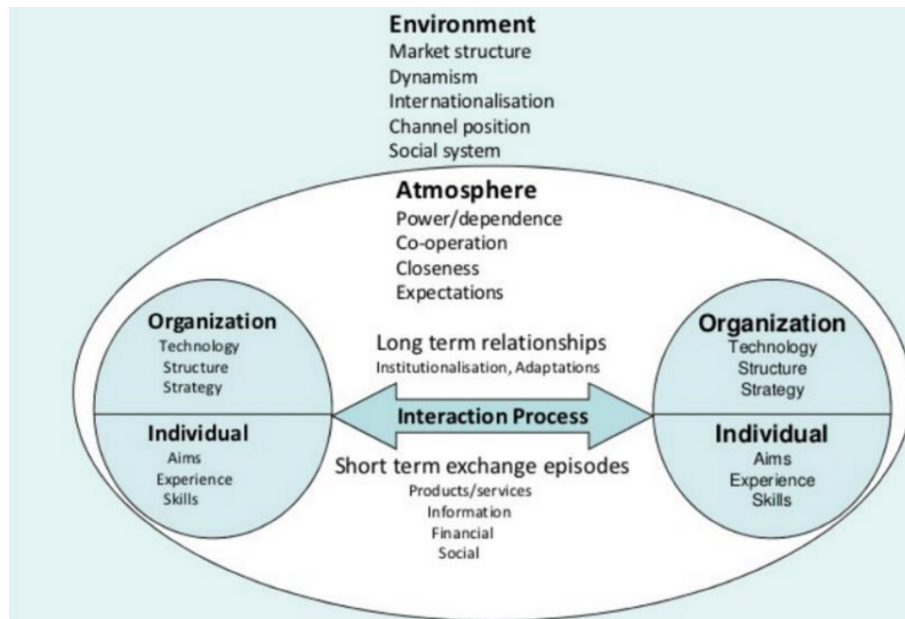
Van De Ven (1999) sin teori om interorganisatoriske relasjoner (IOR) er hyppig brukt i tilknytning til innovasjonsprosesser hvor det samhandles på *tvers* av organisasjoner. Man skiller mellom samarbeidende, konkurrerende, stridende eller regulerende karakter. De ulike aktørenes posisjonstakning og handling bestemmer hvilken form for relasjon det er snakk om:

Samarbeidende interorganisatoriske relasjoner oppstår når en aktør ønsker å utvikle noe nytt, men innser at den selv ikke har kunnskap og ressurser til å realisere dette alene, og dermed søker eksternt samarbeid med en eller flere parter. Relasjonen er samarbeidende når aktørene er enige om *felles mål* og *gjensidig gevinst* (Van De Ven, 1999). Sentralt står det at aktørene har *felles oppfatning av rettferdighet i fordelingen* av ressurser som blir lagt inn fra hver side. Både uformell og formell enighet ligger til grunn for dette.

Regulerende interorganisatoriske relasjoner er når partene har et felles mål, men at en av dem fungerer styrende eller kontrollerende ovenfor den andre. Relasjonen er regulerende når en eller flere av partene er uenige i maktbalansen (Van De Ven, 1999). Det kan igjen lede til en *stridende* relasjon. *Konkurrerende* interorganisatoriske relasjoner er preget av at aktørene har konkurrerende roller ovenfor hverandre. Ettersom studien omfatter en relasjon på tvers av to organisasjoner hvor samhandling er oppfordret er det mest interessant å se på hvorvidt denne preges av samarbeidende eller regulerende karakter. Begge de førstnevnte relasjonsvariantene kan inngå innen valgt definisjon for samhandling, da de omhandler en vis form for vekselvirkning mellom aktørene i handling mot et felles mål. De to sistnevnte er derimot ikke samhandlende, og dermed mindre aktuelle for studien.

3.2.4 Samhandlingens interne og eksterne påvirkninger

En mye brukt modell for samhandling på tvers av organisasjoner, med utgangspunkt i kunde-leverandør relasjoner, er Håkansson's (1982) interaksjonsmodell. Den fremstiller hvordan to aktører utvikler seg gjennom relasjon med hverandre. Ved analysing av hvilke forhold som fungerer fremmende og hemmende for innovasjon i denne studien vil modellen være nyttig å benytte, da den tar både interne, eksterne og utvekslende faktorer i betraktning.



Figur 3: Interaksjonsmodellen (Håkansson, 1982)

Modellen viser til at begge aktører er aktive i samhandlingen og dermed blir påvirket av de samme kontekstuelle faktorene. Ytterst ligger miljøet som relasjonen foregår i, som partene i svært liten grad har mulighet til å gjøre noe med. I en anskaffelsesprosess vil det spesielt innebære anskaffelsesregelverk, politiske krefter og markedsmekanismer. Atmosfæren omhandler den spesifikke relasjonen, hvor blant annet maktforhold, grad av samarbeid, nærhet og forventning til relasjonen. Innerst ligger selve interaksjonsprosessen og dens utveksling av materielle, informative, finansielle og sosiale ressurser. Håkansson (1982) viser også til at partene hver for seg bringer inn et sett med interne organisatoriske og individuelle faktorer i relasjonen. Hans studier fant at barrierer for relasjon og interaksjonsprosessen mellom partene kan oppstå dersom det blir for store ulikheter i deres organisasjon, mål og forventninger.

Selv om teorier legger frem at mangfold kan virke innovasjonsfremmende i samhandling, kan det som vist i Håkanssons (1982) interaksjonsmodell være utfordrende dersom ulikhetene er for store, spesielt med hensyn til grunnleggende holdninger, mål og forventninger. Å aktivt søke nye perspektiv og justere eller forkaste eksisterende tankesett krever *åpenhet for læring*, som avgjøres av enkeltindividers holdninger samt gjennom organisasjonsstrategi og –kultur. Siste delkapittel konsentrerer seg derfor om lærende organisasjoner.

I kontekstkapittelet kom det blant annet frem at Regjeringen oppmuntrer til at kommunene skal etablere innovasjonsarbeid som en del av sin rutine, og at Leverandørutviklingsprogrammet har som formål at både offentlig kunde og privat leverandør skal øke sin innovasjonsevne gjennom kompetansebygging fra gjensidig læring i samhandlingen. Med hensyn til at teori om lærende organisasjoner er svært omfattende, er det også i neste delkapittel bli fremlagt valgt definisjon og begrensninger for temaet i denne forskningen.

3.3 Lærende organisasjoner

Fra 1990-tallet har teorier om lærende organisasjoner fått en svært sentral rolle i organisasjonsfeltet, spesielt når det er snakk om innovasjon og endring (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Årsaken er skriftet fra å tidligere være opptatt av å bevare stabilitet i virksomheter til å stadig måtte innovere og mestre omstilling grunnet hyppige endringer av eksterne og ukontrollerbare omgivelser. På privatmarkedet er dette hovedsakelig relatert til endring i etterspørsel hos konsumenter og overlevelse i et konkurransemarked. De siste årene har også offentlig sektor blitt sterkt preget av ytre press for nytenking, da demografiske endringer i etterspørsel fra innbyggerne krever nye og forbedrede tjenestetilbud som kun innfris ved at det offentlige forvalter sine ressurser på en ny måte (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013).

Organisasjonsteoriens definisjoner for læring omhandler vanligvis tilegning av kunnskap og ferdigheter, hvor kunnskap innebærer innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer, og ferdigheter er evnen til å benytte kunnskapen til å få noe til å skje eller fungere (Jacobsen & Thorsvik, 2010). I denne studien er følgende definisjon gjeldende:

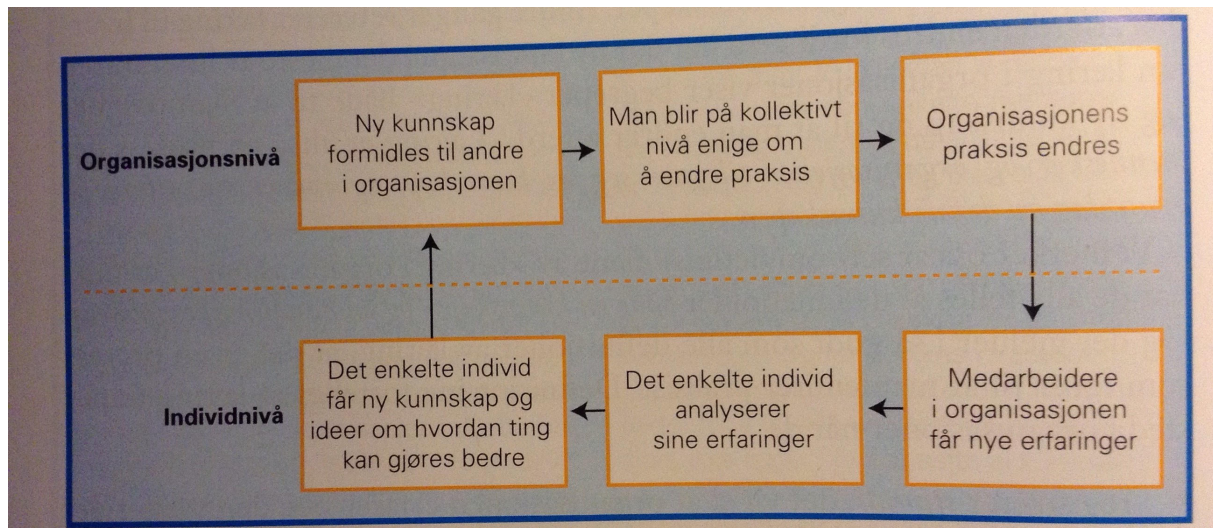
Utvalgt definisjon av læring:

“Læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen” (Jacobsen & Thorsvik, 2010)

3.3.1 Læring og samhandling

Jacobsen og Thorsvik (2010) påpeker at læring i organisasjoner skjer samhandling mellom individer for at den skal få effekt på kollektivt nivå. En rekke forutsetninger kreves for å oppnå dette. Noen i virksomheten må for det første foreta en erfaring og reflektere rundt denne. For det andre må det som enkeltpersonene lærer, spres videre til andre, slik at en *kollektiv læring* oppstår. Tredje forutsetning er at det er sammenheng mellom det personene erfarer og tilegner seg av kunnskap, og hvilken strategi som legges på kollektivt nivå. Et vesentlig poeng for teorien om lærende organisasjoner er at det altså er individene som lærer og sprer denne videre i organisasjonen, og ikke omvendt (Simon, 1991).

De tre forutsetningene for læring i organisasjoner kan fremstilles som en lærings sirkel:



Figur 4: Lærings sirkel – sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2010)

Læringen foregår i stor grad av erfaringsutveksling og kunnskapsoverføringer mellom individer, noe som medfører at kommunikasjon er en sentral betingelse. Som tidligere vektlagt i teorien om kunnskapsutveksling i tverrfaglige grupper, er det også i lærende organisasjoner avgjørende at aktørene ikke bare vet hva som bør gjøres eller endres, men at det faktisk settes ut i live. Årsaken til at dette poengteres er at det i den praktiske virkelighet ikke er uvanlig at organisasjoner unnlater å justere seg etter ny tillært kunnskap (Pfeffer & Sutton, 2000).

3.3.2 Læring og organisasjonskultur

Schein (2004) lister opp en rekke kriterier for etablering av en læringsorientert organisasjonskultur i sin bok *Organizational Culture and Leadership*. Disse baseres på vesentlige egenskaper som er nødvendige for å tilpasse seg økende frekvens av endring i omgivelsene. Vi ser at flere av disse sammenfaller med forutsetninger for nyskapende samhandling, som blant annet perspektivmangfold, innovativ ledelse og læringsvilje:

- Organisasjonsmedlemmer som problemløsere
- Forpliktelse til å konstant lære av prosesser
- Leder opprettholder kontroll i turbulente tider ved å tilpasse seg deretter
- Leder respekterer nye løsningsforslag og henter aktivt inspirasjon utenfor organisasjonen.
- Åpen kommunikasjon om informasjon relevant for prosessen
- Mangfold fremheves som viktig
- Leder benytter systemtenkning for å håndtere komplekse fremfor lineære modeller
- Leder og organisasjonsmedlemmene har ønske og vilje av å kontinuerlig forbedre sin kultur

I følge Schein (2004) må den innovative lederen innføre kulturelle endringer i organisasjonen og sørge for at de absorberes og forsterkes. Absorberingsevne er evnen til å nyttiggjøre andre aktørers innsikt, og fremheves i en av Menons nyeste rapporter som en sentral forutsetning for å øke innovasjonsevnen i kommunesektoren (Grünfeld, Bugge, Jensen, Maurseth & Skogli, 2016). Virksomheter med lærende organisasjonskultur gir større aksept for å eksperimentere og å gjøre feil, som igjen gir større rom for å innovere.

3.4 Oppsummering teori

Tidligere har innovasjonsprosesser hovedsakelig dreiet seg om lineær videreføring av ressurser, hvor verdikjeden stod sentralt. I moderne tid ser vi dermed et skifte mot helhetlig samhandling mellom aktører i en kontinuerlig og eksperimenterende prosess. Her er det i større grad kunnskap som utveksles, som videre fører til at mangfold av kunnskaper i prosessen er fruktbart for evnen til å tenke nytt og skape nye kunnskaper sammen. Fremfor å utveksle passiv informasjon, oppfordres det til at aktørene lærer av hverandre slit at den nye tilførselen kan nyttiggjøres i prosessen og hos organisasjonene i etterkant. Felles for teorier om innovative, samhandlende og lærende organisasjoner er at det kreves åpenhet for å få til dette. Når man skal endre strategier og måter man tidligere har jobbet på, behøves også en endring i måten man tenker på.

4. FORSKNINGSDESIGN, METODEVALG OG GJENNOMFØRING

Teori og tidligere forskning som er relevante for problemstillingen ble i forrige kapittel fremstilt, med hensikt i å kartlegge eksisterende perspektiver i sammenheng med problemstillingen. Temaene ble definert og begrenset til innovasjon, samhandling og læring. I dette kapitlet presenteres en detaljert beskrivelse av forskningsarbeidet med oppgaven - helt fra valg av tema til innhenting og analysing av data. Ulike former for forskningsdesign og -metoder er fremlagt, etterfulgt av begrunnelse for metodevalg. Beskrivelse av forskningens gjennomførelse er også fremlagt, for å underbygge hvordan den forhåndssatte planen ble utført i praksis. En essensiell forutsetning for et godt forskningsarbeid er å besitte metodekunnskap, slik at studien kan representere en reell virkelighet. I tillegg er det viktig at utformingen av arbeidet er tett knyttet opp mot valgt problemstilling, slik at denne i høyest grad kan besvares på bakgrunn av endelige funn (Blaikie, 2010). Likevel vil selv et godt planlagt studium kunne møte metodiske utfordringer, særlig i form av overførbarhet. Avslutningsvis i kapitlet er derfor studiets reliabilitet og validitet drøftet, samt begrensninger i funn er gjort rede for.

4.1 Valg av eksplorerende forskningsdesign

Forskningsarbeidet i denne oppgaven er gjort som en sosial studie, som er preget av at man ønsker å besvare et forskningsspørsmål (Blaikie, 2010). Et forskningsdesignet tilsvarer strategiplanen for hele prosessen - fra formuleringen av forskningsspørsmål til innhenting og analysen av data. Tema som var ønskelig å utforske i denne studien var samhandling og innovasjon, og hvordan samhandling mellom kommune og leverandør kan virke innovasjonsfremmende i offentlige anskaffelser. I tråd med Blaikies (2010) anbefalte forskningsplanlegging, ble forskningsdesignet bestemt ut ifra hvordan valgt problemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene kunne besvares på best mulig måte.

Hovedsakelig deler vi inn i kategoriene eksplorerende, deskriptivt og kausalt design (Ghauri & Grønhaug, 2010). Eksplorerende design benyttes ved uklare problemstillinger som krever innsikt og forståelse. Deskriptivt design handler om å kartlegge variabler ved beskrivelse av en situasjon. Kausalt design er tiltenkt studier hvor årsak-virkning forhold ønskes avdekket.

På bakgrunn av at casen som analyseres er kompleks og problemstillingen er av utforskende art, ble et eksplorerende design ansett som mest hensiktsmessig. Denne formen preges av åpenhet for fenomenet det forskes på, og fordrer til at designet kan justeres underveis etterhvert som ny kunnskap tilegnes i studien (Ghauri & Grønhaug, 2010). Hensikten bak å sette opp et forskningsdesign er å få kontroll over studien. Når den innebærer elementer av ukklarhet fra starten, er nøkkelen med det eksplorative designet at man planlegger at retningen kan endres. I denne studien har kontinuerlig tilpasning vist seg å være svært nyttig.

4.2 Valg av kvalitativ forskningsmetode

Valg av forskningsdesign påvirker hvilken type data som bør innhentes og hvordan det bør skje. Vi skiller vanligvis mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Blaikie, 2010). Førstnevnte betegnes ofte som forskning på tall og den sistnevnte som forskning på ord. Kvantitativ metode benyttes når man ønsker å få en bred oversikt innenfor et tema, noe som krever et stort og representativt datautvalg. Kvalitativ metode derimot, benyttes i større grad når forståelse og innsikt ønskes. Den er mer ustrukturert i form og baseres på et mindre utvalg data. Målet er å gå i dybden i et smalt felt og man søker underliggende årsaker og intensjoner.

Studien i denne oppgaven er ment til å skaffe innsikt i en kompleks prosess, hvor sosiale aktørers synsvinkler og deres deltakelse i sosiale prosesser er i fokus. I tråd med kriterier for metodevalg når dybde søkes, vil dermed kvalitativ forskning være mest fornuftig. I tillegg ble vurderingen gjort ut ifra tema som det skulle forskes på. Når hensikten er å undersøke faktorer som avgjør om samhandlingen mellom to aktører i en anskaffelsesprosess fungerer bra eller dårlig, vil et kvantitativt studium sannsynligvis ikke bringe frem underliggende elementer. Den kvalitative metoden åpner derimot for kunnskap om personers meninger, følelser, erfaringer og holdninger i innhenting av data (Ghuri og Grønhaug, 2010).

4.3 Casestudie som forskningsmetode

Casestudier er en av flere kategorier av sosiale forskningsstudier (Yin, 2014). Formen er spesielt passende når problemstillingen innebærer et “hvordan”- eller “hvorfor”-spørsmål, når forskeren har begrenset oversikt over atferdsmessige hendelser og når studien fokuseres rundt en begrenset periode eller fenomen. Valget om å benytte denne forskningsmetoden var studiens søken på forståelse av et komplekst fenomen, samt behovet for dybdeperspektiv i besvarelse av problemstillingens “hvordan”-utforming.

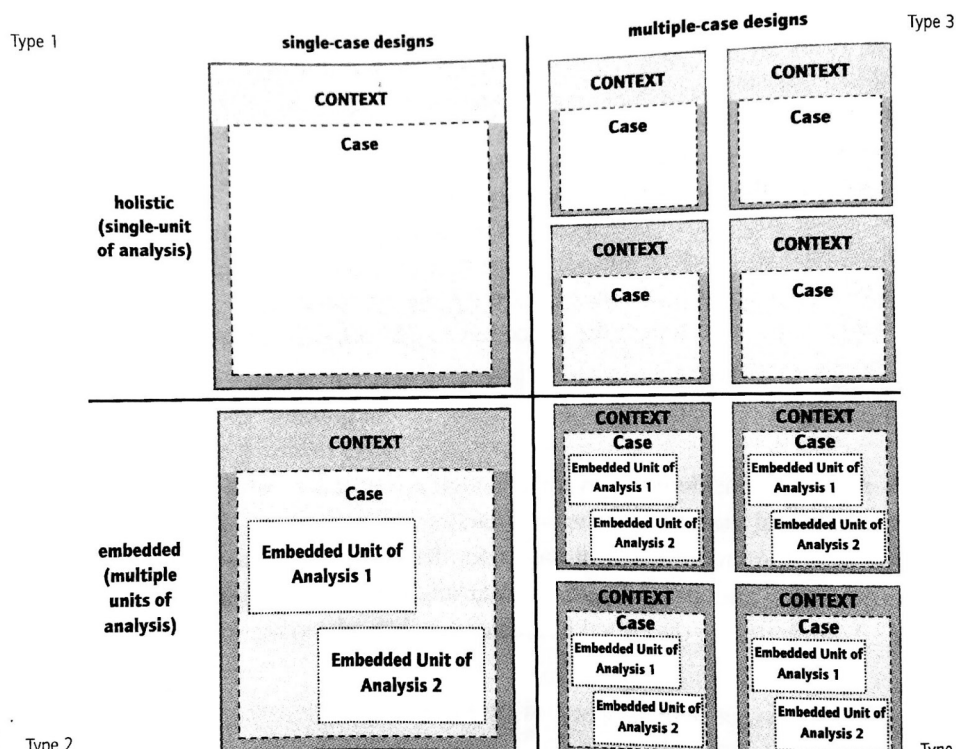
Etter omfattende litteratursøk og samtaler med relevante fagpersoner, falt valget på Stavanger kommunes anskaffelse av ny driftsportale av F5 IT. Casen ble vurdert som svært anvendelig ettersom den er geografisk tilgjengelig, har en definert varighet og er aktuell for temaet. Etter at caseprosjektet ble avklart, ble respondenter fra begge parter kontaktet for å bekrefte samtykke til å stille som informanter til oppgaven. Det var engasjement i å delta i oppgaven, og casestudien ble dermed fastsatt.

4.3.1 Valg av integrert enkel-case design

Yin (2014) skiller mellom enkle og multiple typer casesdesign, hvorav førstnevnte kjennetegnes av å omhandle én kontekst og tilhørende case og sistnevnte innebærer flere caser i hver sine kontekster. Som regel er en enkel-case passende å benytte når den preges av å være enten kritisk til eksisterende teori, uvanlig, typisk, åpenbarende eller pågående (Yin, 2010). Anskaffelsen til Stavanger kommune er løftet frem i en rekke nyhetsoppslag, rapporter og presentasjoner hvor prosjektet portretteres til å vise banebrytende resultater ved bruk av metoden for innovative offentlige anskaffelser. Derav var det hensiktsmessig å forholde seg til denne enkelte casen, da den kjennetegnes av å være av den åpenbarende sorten.

I følge Yin (2014) kunne et multippelt design vært aktuelt dersom formålet hadde vært å sammenligne med en eller flere lignende case. En utfordring er da at man nøye må plukke ut en eller flere aktuelle caser som er av sammenlignbart grunnlag. Avgjørelsen ved å forholde seg til én case var blant annet for å eliminere denne risikoen. Forskningsstudien begrensning i tid og omfang la også en føring for at innsikt i denne konkrete casen var mer interessant.

Casedesign deles av Yin (2014) inn i de to underkategoriene, holistisk og integrert. Holistisk design omfatter kun én enhet innenfor utvalgt case og kontekst. Integrert design derimot, involverer flere separate enheter innenfor gitt case og kontekst. I planleggingsfasen ble det vurdert om studien skulle legge hovedvekt på Stavanger kommune som oppdragsgiver og enestående, holistisk enhet eller om F5 IT sin rolle som leverandør skulle rettes like mye oppmerksomhet. Siden forskningsdesignet var eksplorerende hvor man bør tilrettelegge for at oppgaven tar form underveis, ble det ansett som naturlig å vektlegge begge parter fra start og åpne for justering. Et integrert enkel-casedesign ble dermed valgt.



Modell 2. Basistyper av design for casestudier. Kilde: Yin (2014: 50)

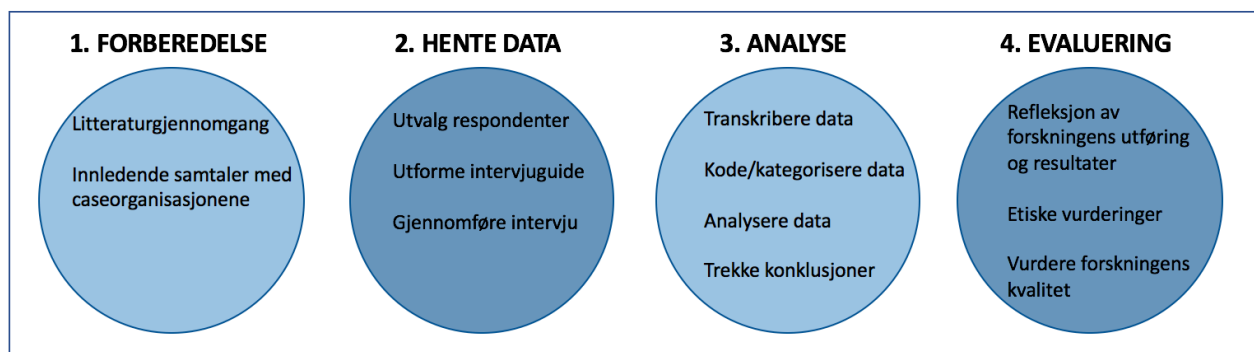
4.4 Valg av abduktiv forskningsstrategi

På bakgrunn av definert problemstilling og kartlagt forskningsdesign, er det nødvendig å velge en strategi for hvordan man skal utrette studien. Vi kan skille mellom de fire typene: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv forskningsstrategi (Blaikie, 2010). *Induktiv* strategi benyttes vanligvis der målet er å beskrive mønster og karakteristikk ved et sosialt fenomen. *Deduktiv* strategi går ut på å teste teorier samt bekrefte eller avkrefte hypoteser. Ved *retroduktiv* strategi er fremgangsmåten å beskrive en kontekst med formål om å avdekke underliggende mekanismer som kan forklare den. Når man ønsker å beskrive og forstå sosiale aktørers meninger og motiver, kan *abduktiv* strategi benyttes (Blaikie, 2010).

Formål for studien var å undersøke hvordan innovative offentlige anskaffelsesprosesser fungerer, samt faktorer som hemmer og fremmer innovasjon i samhandlingen. Abduktiv forskningsstrategi ble valgt, basert på forskningsspørsmål og valg av kvalitativ studie. Fremfor å måtte fastlåse teoretisk grunnlag å sammenligne med før innhenting av data til analyse, tillater fremgangsmåten å hente inn relevant teori underveis (Blaikie, 2010). Det ble ansett som nyttig ettersom studiet ikke hadde som hensikt å være teoritestende mot historisk litteratur alene, men søke å tilføre nye forskningsbaserte innspill til eksisterende teori.

4.5 Datainnsamling og analyse

Valg av forskningsdesign, -metode og -strategi ble avklart i planleggingsfasen før forskningen startet. Disse elementene satt føringer for hvordan studiet ble utformet for å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Selv om eksplorerende forskningsdesign bærer preg av å være åpen og utforskende, var det viktig å sette opp en plan for hvilke elementer som måtte tas stilling til når det gjaldt innhenting, analysering og evaluering av studiens data. Etter å ha kartlagt oppgaver som måtte utføres, ble disse sortert inn i fire faser:



Figur 2: Forskningens gjennomføring i fire faser (Egenprodusert figur)

Ved å sette opp en gjennomføringsplan ble det mer oversiktlig å se hvordan de ulike aktivitetene henger sammen og påvirker hverandre. Ikke minst ble det nyttig som forsker å sette opp en realistisk tidsplan, da det ble tydelig hvilke faser som var mest tidkrevende. Forskningsarbeidet hadde et fleksibelt preg, som for eksempel utforsking av ytterligere teori etter hvert som nye perspektiver og innfallsvinkler ble identifisert underveis i forskningen.

4.5.1 Datakilder

Sosiale studier kan ta i bruk tre hovedtyper av datakilder: primær-, sekundær- og tertiærdata (Blaikie, 2010). Primærdata genereres av forskeren selv og er rettet spesifikt mot det konkrete studiet. Sekundærdata er også rådata, men er hentet inn av andre i forbindelse med et annet formål. Tertiærdata innebærer data som allerede har blitt analysert tidligere av andre, som enten har hentet den selv eller har benyttet eksisterende funn.

Fordelen med å benytte sekundærdata er i følge Blaikie (2010) først og fremst at det er tids- og eventuelt kostnadsbesparende. I denne studien ble sekundært datagrunnlag i stor grad utforsket i tidlig fase, da man som forsker kan få et bredt overblikk på kort tid. Etter hvert som teorigrunnlag tok form, ble det gjort en vurdering på hvilken av disse dataene som var verdifulle for studien. Viktige element i utvelgelsen av sekundærdata var dens relevans til tema og problemstilling, samt dens troverdighet. Sekundærdata som er blitt brukt er generert fra pålitelig opphav og er såpass ny av dato at den anses å være gjeldende i dag. Tertiærdata er i mindre grad brukt, ettersom denne allerede er analysert for en annen kontekst, og det kan være vanskelig å finne dens rådata.

Hovedvekten av data som er benyttet i denne forskningsstudien er primærdata. I tråd med valget av kvalitativ metode, hvor dybdeforståelse er i fokus, var det ønskelig å komme i direkte kontakt med personene som var tilknyttet casens anskaffelsesprosessen. Fordelen med primærdata er at forskeren har kontroll over dens produksjon og analyse, noe som tilfører en sterkere posisjon til å bedømme dens kvalitet enn ved bruken av de to resterende datakildene (Blaikie, 2010). Å kunne reflektere over egen forsknings gjennomføring og funn er i stor grad en driver for realisering av denne studien, ved siden av å komme i dybden på valgt tema og forskningsspørsmål. Intervju ble da valgt som grunnleggende primærdata.

4.6 Intervju som innsamlingsmetode

En av de viktigste kildene i en casestudie er intervjuet (Yin, 2014). DiCicco-Bloom og Crabtree (2006) poengterer at det viktigste formålet er å få forståelse for intervjuobjektens syn og mening med verden. I tråd med hensikten om å oppnå en dypere oppfatning av menneskelige handlinger og motivasjoner, kan godt gjennomførte intervjuer bidra med viktig innsikt til denne typen informasjon.

Tre hovedtyper intervjuformer som kan benyttes er ustrukturert, semi-strukturert og strukturert intervju (DiCicco-Bloom og Crabtree, 2006). For forskere som ikke har noe kunnskap på forhånd av hva som skal studeres eller hvilken informasjon som søkes innsamlet kan et ustrukturert intervju være nyttig. Det er mer interaktive samtaler, hvor man ikke har forberedt spørsmål i forveien, slik at innholdet i samtalen i høy grad preges av hva intervjuobjektet selv velger å gå inn på. Ved semi-strukturerte intervjuer ønsker forskeren å sørge for at spesifikke emner dekkes, da det bakgrunn av grunnleggende kunnskap er klart hva det ønskes å spørre om. Likevel kan man ikke forutse hvilke svar som vil genereres. Derfor blir forskeren den strukturelle parten som til en viss grad leder intervjuobjektet gjennom et sett med emner, mens intervjuobjektet blir den ustrukturelle parten (Polit & Beck, 2016). Det strukturelle intervjuet er best egnet for kvalitativ forskning (DiCicco-Bloom og Crabtree, 2006), og ble derfor vurdert som lite egnet for studien.

4.6.1 Valg av semi-strukturert intervju

Siden det skulle forskes på samhandling mellom aktører – både som organisasjoner og enkeltindivider – ble det ansett som fornuftig å bruke semi-strukturerte intervju som innsamlingsmetode for å trekke inn komplekse og nyanserende funn. For å kunne oppnå denne typen innsikt bør intervjuene være preget av lite struktur fra intervjuerens side, åpne spørsmål, samt fokusere på spesifikke situasjoner fra intervjuobjektets verden (DiCicco-Bloom og Crabtree, 2006). Gjennom semi-strukturerte intervjuer får man studert intervjuobjektens erfaringer, meninger og holdninger. Intensjonen var å la dem prate fritt rundt temaene samt bevege seg inn på nye områder, for å få frem flest mulig perspektiver rundt hvordan samhandling og innovasjon mellom de to partene fungerte. Det var ønsket å benytte intervjuene til å avdekke paralleller og motsetninger i refleksjonene på tvers av de to organisasjonene, altså Stavanger kommune og F5 IT.

4.6.2 Utvelgelse av respondenter

Kvalitative intervjuer har som formål å utforske et delt forståelsesgrunnlag fra et bestemt utvalg (DiCicco-Bloom og Crabtree, 2006), hvorav respondentene bør ha like forutsetninger for å relatere seg til forskningsspørsmålet. Som forsker ønskes det å hente mest mulig verdifull informasjon fra et begrenset antall respondenter. I følge Johannessen (2011) finnes ingen fasit for hvor mange man behøver å intervjuer, men at det ofte er et spørsmål om hva som er praktisk mulig innen gitt tidsramme. I denne studien ble 7 intervjuer foretatt.

Respondentene bestod av to prosjektmedarbeidere fra Stavanger Kommune sin driftsavdeling, to IT-utviklere fra F5 IT, to innkjøpsmedarbeidere for Stavanger Kommune og en programrepresentant fra NHO. Alle intervjuobjektene var delaktige i casens innovative anskaffelsesprosess.

ROLLE	VARIGHET	GJENNOMFØRING	REFERANSE I TEKST
Leverandørbedrift			
Prosjektleder og IT-utvikler F5 IT	64 min	F5 ITs kontorlokaler	Prosjektleder F5 IT
Prosjektmedarbeider og IT-utvikler F5 IT	44 min	Over telefon	Prosjektmedarbeider F5 IT
Offentlig kunde			
Prosjektleder driftsavdeling Stavanger kommune	71 min	Driftsavdelingens kontorlokaler	Prosjektleder Drift
Prosjektmedarbeider driftsavdeling Stavanger kommune	79 min	Driftsavdelingens kontorlokaler	Prosjektmedarbeider Drift
Intern anskaffelseskompetanse			
Innkjøpssjef Stavanger kommune	66 min	Rådhuset i Stavanger	Innkjøpssjef SK
Innkjøpsmedarbeider Stavanger kommune	65 min	Innkjøpsavdelingens kontorlokaler	Innkjøpsmedarbeider SK
Ekstern anskaffelseskompetanse			
Programrepresentant NHO	58 min	Over telefon	Representant NHO

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjekter

Ved kvantitativ forskning er tilfeldig utvalg oftest foretrukket, da et stort antall respondenter skal være representativt til å generalisere funnene (Blaikie, 2010). Kvalitativ metode dreier seg derimot om å komme i dybden på et mindre utvalg, noe som setter større krav til respondentene som blir inkludert. For eksempel ville det vært lite erfaringsmessig informasjon å hente fra tilfeldige ansatte hos kommunen eller leverandøren som ikke hadde vært delaktige i anskaffelsesprosessen som det her er snakk om.

ikke-tilfeldighet kriteriebasert strategisk utvelgelse

Første steg i utvelgelsen var å identifisere alle personer og organisasjoner som hadde en deltakende rolle. Deretter ble en ikke-tilfeldighet kriteriebasert strategisk utvelgelse gjort, som av Blaikie (2010) også kalles purposive eller judgemental sampling. Kriteriene som lå til grunn for å inkluderes som intervjuobjekt var at respondenten hadde vært direkte involvert i anskaffelsesprosessen og vært i samhandling med minst én av de andre respondentene. Førstnevnte kriterium var viktig å påpeke ettersom både kommunens driftsavdeling og F5 IT har ansatt nye personer i etterkant som ikke ville kunne uttalt seg om prosessen. Sistnevnte kriterium var essensielt for å hente dybdeinformasjon om samhandlingen i prosessen. Eksterne konsulenter som kun var passivt trukket inn fra sidelinjen, innfridde dermed ikke kravene. Utover kriteriene var det ønskelig å få perspektiver fra personer av ulike roller og bakgrunner, for å oppnå en bredest mulig forståelse for studiens temaer.

Strategisk rekruttering med innspill av snøballeffekten

Rekruttering av respondenter ble i utgangspunktet gjort ved hjelp av kontaktperson i Stavanger kommune, basert på oppgitte utvalgs-kriterier. Fordelen da var å sikre at de var ville kunne besvare grundig innenfor problemstillingens formål samt å unngå klassifiseringskjevhet. Etter intervjuene ble respondentene forespurt om forslag til andre relevante personer. Denne innhentingsmetoden kalles snøballeffekten, og kan være fordelaktig for å komme lettere i kontakt med ytterligere respondenter samt å indentifisere nye potensielle intervjuobjekt (Blaikie, 2010). I denne studien fikk metoden sin nytte ved at enkelte respondenter introduserte meg ovenfor nye, og i tillegg hadde ikke representanten fra NHO blitt inkludert hvis det ikke var fra en sterk anbefaling fra en av respondentene.

4.6.3 Utforming av intervjuguide

Semi-strukturerte intervjuer bør være fleksible i sin utforming, samtidig som intervjueren har kontroll og leder den åpne samtalen over i ønskede emner (DiCicco-Bloom og Crabtree, 2006). En intervjuguide ble dermed utformet som et verktøy til å sørge for at enkelte forhåndsutvalgte tema ville bli berørt i samtalen. Herunder var spørsmål listet opp fordelt på hovedkategorier fra relevant teori. Dette for å øke sannsynligheten for å kunne knytte funnene opp mot teori og tidligere forskning under drøftingen.

I tråd med semi-strukturelle intervjuer var likevel ikke intervjuguiden ment til å følges etter en fastbestemt ramme og rekkefølge, da det å opprettholde en god flyt i dialogen er viktig. Derimot var den tiltenkt som en veileder. På den måten var det lagt opp til at gjennomgangen av spørsmålene kunne variere etter hva som ble naturlig i samtalene. Det ble bestemt å benytte samme intervjuguide for alle respondentene, for å lettere kunne sammenligne likheter og ulikheter i svarene. Det var interessant å se på både paralleller innenfor organisatoriske enheter og hos enkeltindividene. Likevel var det viktig å legge opp til i den praktiske utførelsen at temaenes relevans og viktighet kunne variere mellom respondentene.

For at spørsmålene skulle være åpne, teoretisk relevante og ikke være ledende i utformingen, ble intervjuguiden tidlig drøftet med veileder og justert deretter. Grunnlaget for innhold var gitt på bakgrunn av hva det var ønsket svar på til problemstillingen samt gjennomgått teori og forskning innenfor områdene innovasjon, samhandling og læring. Etterhvert som intervjuene ble avholdt, ble det også markert hvilke spørsmål som kunne fjernes, endres eller legges til for å styrke de påløpende funnene.

Før intervjurundene ble intervjuguiden testet på en uavhengig pilotrespondent. På denne måten kan man sjekke om spørsmålene genererer den informasjonen man som forsker er ute etter og redusere forekomsten av misforståelse rundt begreper (Polit og Beck, 2016). Etter å ha testet ut intervjuguiden slik den ville fungert i en reell intervjusituasjon, ble spørsmålene forenklet og forkortet. Det viste seg at dess kortere og konkrete spørsmålene var, dess åpnere og mer reflekterte svar kom frem. Intervjuguiden kan leses i sin helhet som vedlegg.

4.6.4 Praktisk gjennomføring av intervju

Alle respondentene ble kontaktet via telefon på forhånd for å avtale tidspunkt for intervju. Samtalene varierte i lengde mellom 5-15 minutter, da denne introduksjonen også ble brukt til å forberede dem på hva det skulle prates om. I tillegg var det gunstig å få en kort innføring i de ulike respondentenes rolle i anskaffelsesprosessen, slik at intervjuet til en viss grad kunne tilpasses denne informasjonen. For eksempel viste det seg at en av respondentene var svært sentral i hele behovs- og markedsdialogfasen, men gikk over til en ny stilling da konkurransegrunnlaget var satt. Å vite dette på forhånd gjorde at samtalen ble rettet mer mot denne fasen, som dessuten viste seg å være veldig avgjørende i casen, og at tiden ikke ble brukt unødvendig til områder hvor denne personen hadde mindre å tilføre.

Intervjusettingen

De som hadde anledning til å møtes ansikt-til-ansikt, ble intervjuet i lokalkontorene til sine representative arbeidsplasser. Årsaken var at det skulle være beleilig for respondentene, samtidig med viten om at en uformell og trygg atmosfære kan stimulere til at de følte seg avslappet i situasjonen (Tjora, 2012). Erfaringsmessig foregikk intervjuene lengre enn den timen som var avsatt, ettersom engasjement rundt samtalen gjorde at respondentene ønsket å prioritere å få rundet av samtalen skikkelig uten å la informasjon være utelatt.

To av respondentene befant seg ikke i Stavanger og ble derfor intervjuet over telefon. Kroppsspråk og ansiktsuttrykk blir dermed ikke synlig, noe som kan svekke det totale samtaleaspektet (Tjora, 2012). På en annen side kan samtalen for respondenten føles mer avslappende og trygg da man kan glemme litt bort at man er i en intervjusituasjon, og ved at man slipper å se opptakerklokken som en påminnelse om at hvert ord kan bli gjenbrukt. Erfaringene fra datainnsamling via telefon var blandede. Den ene respondenten bar preg av å være vandt til telefonkonferanser, hvorav svarene var minst like utfyllende som de intervjuene som var avholdt ved personlig oppmøte. Den andre var derimot relativt kortfattet, før samtalen utover ble mer varmet opp til å åpne for dypere refleksjoner.

Intervjuenes forløp

Til å starte med ble det gjort en kort oppfrisker om hva studien handlet om, slik at respondenten ble forberedt på hvilke tema det ville bli snakket om. Det viste seg også å være fordelaktig å avklare hvilke kunnskaper forskeren hadde fra før, slik at samtalen kunne bygges ut i fra et dypere grunnlag allerede fra begynnelsen. Etter å ha ”varmet opp” litt, ble respondenten forespurt om det var i orden med lydopptak. Samtlige samtykket til dette.

Selve intervjuet startet med et åpent spørsmål om samhandlingen mellom de to aktørene. Ettersom dette ikke la føringer for hvilke elementer ved interaksjonen dem imellom det var søken om, lot som regel intervjuobjektene tankene vandre fritt innenfor ulike områder. Flere ganger beveget de seg inn på spørsmål som var inkludert i intervjuguiden, slik at det ikke ble nødvendig å trekke dette inn senere. Dermed ble temaene tatt opp i en naturlig sammenheng og kunne plasseres der respondenten følte det passet inn. I tråd med semi-strukturelle intervjuer var ikke intervjuguiden ment til å følges i en gitt rekkefølge, da det å opprettholde en god flyt i dialogen var viktig. Derimot var den tiltenkt som en veileder for at ikke viktige temaer den ønskes svar på ble glemt eller oversett. Så lenge svarene var av reflekterende art,

ble det i liten grad stoppet opp for å gå over til et helt nytt tema før det virket naturlig. Oppfølgingsspørsmål ble ofte lagt inn der var interessant å komme til et dypere nivå. Et enkelt verktøy som viste seg særdeles nyttig for å nå lengre under overflaten var å spørre konkret ”hvorfors?”. Flere underliggende motiver, følelser og holdninger ble avdekket ved å spørre respondenten om *en enda mer* bakenforliggende årsak til sin uttalelse.

Avslutningsvis ble det spurt om respondentene hadde noe å tilføre som de følte var relevant, men som ikke var tatt opp. En rekke verdifulle momenter kom frem ved denne konkluderende frasen. Respondentene hadde da reflektert rundt casen i omlag en time, som sannsynligvis gjorde at tidligere tanker og meninger var nådd overflaten. Idéer om hva som kunne vært gjort annerledes og skepsis til lovverk var spesielt noe som ble tatt frem fra respondentenes initiativ som siste stikk. Etter intervjuet var avrundet og lydopptaket var avslått ble respondentene takket for bidraget og forespurt om det var greit å bli kontaktet i forbindelse med korrekt sitering. Samtlige var mer enn villige til å holde videre kontakt.

4.7 Dataanalyse

4.7.1 Transkribering

Lydopptakene av intervjuene ble transkribert etter hver omgang, da det ble lettere å gjengi teksten når datagrunnlaget var ferskt. Intervjuene ble gjengitt i sin helhet, men ubetydelige ordlyder som ”eh”, ”hm”, ”host” og lignende ble ikke inkludert. Siden formålet var å få frem sammenhengende budskap, var generell flyt i setninger bedre for å få frem poenger. Ikke minst gikk prosessen lettere og raskere. Kun i de tilfeller der småord var relevante for formidlingen ble de inkludert, som for eksempel et utsagn som ”hmmm.. mjaa.. jeg tror ikke det”. Da var det viktig å få med helheten av at det er en nøling med i konteksten.

4.7.2 Koding og analyse av funn

Dataanalyse består av å utforske, kategorisere, teste og kombinere datagrunnlaget for så å produsere empiriske funn (Yin, 2014). I motsetning til kvantitativ analyse er det få retningslinjer for hvordan man skal analysere kvalitative funn (DiCicco-Bloom og Crabtree, 2006). Yin (2014) viser til fem analytiske teknikker som kan benyttes til å analysere kvalitative intervjudata: mønstermatching, forklaringsbygging, tidsserieanalyse, logiske modeller og kryss-casesynteser. Teknikkene som krever flere caser eller innhenting av funn over tid var ikke aktuelle for denne studien. Den førstnevnte, som handler om å se etter

mønstre i svarene, ble ansett som best anvendelig. I praksis ble transkripsjonene sortert under ulike kategorier i et kodehierarki. Punktene i intervjuguiden ble benyttet som utgangspunkt for kategorier, ettersom de var relatert til forskningsspørsmålene. Videre ble det eksperimentert ytterligere med datamaterialet, med hensikt i å avdekke underliggende poeng relatert til å besvare problemstillingen. Her ble sitatene først sortert etter beskrivende koder, for så å relateres til mer tolkende og teoretiske sammensettinger. Mønstre ble derav trukket både innad og på tvers av de ulike forskningsspørsmålene. Ved den empiriske fremstillingen ble det valgt å fremlegge funnene i sine kodede kategorier.

4.8 Forskningens holdbarhet

For at studien skal anses å være av tilstrekkelig kredibilitet, må den evalueres i sin helhet (Ghuri & Grønhaug, 2010). For å bedømme kvaliteten til forskningsdesignet kan man i følge Yin (2010) benytte kriteriene validitet og reliabilitet.

4.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om hvorvidt forskningens resultater ville vært de samme dersom den hadde blitt gjennomført på lik måte om igjen, eventuelt av noen andre (Yin, 2010). I kvalitativ forskning er det relevant å måle forskningens *pålitelighet*. Yin (2010) betegner dette som forskerens dokumentasjon av selve studien, helt fra valg av forskningsdesign til analyse av funn. Kun ved tilstrekkelig beskrivelse vil studien kunne gjentas på samme måte, både av andre og av forskeren selv på senere tidspunkt. For å oppnå pålitelighet i forskningen, er det bevisst forsøkt å beskrive dens fulle utvikling i denne oppgaven. Som hjelpemiddel for å unngå at relevante elementer utelates, har det vært nyttig å loggføre både nye funn, tanker og vurderinger underveis. Det er videre gjengitt grundige detaljer om hvilke metodiske valgalternativer som er vurdert og bestemt, samt en utdypende forklaring for hvordan forskningen har foregått.

4.8.2 Validitet

Begrepsvaliditet skal indikere om forskningen er *troverdige*, ved å evaluere om det er sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og innsamlet data (Yin, 2010). Det har vært viktig å definere forskningsspørsmål som det ønskes svar på, slik at man som leser vil kunne betrakte om forskningen er lagt opp til å besvare disse. Med tanke på at studien retter seg mot både hva som *hemmer* og *fremmer* innovasjon og samspill i offentlige anskaffelser, har begge

vinklene vært i fokus gjennomgående - ved utforming av spørsmål, gjennomføring av intervju, analyse og presentering av funn. Et objektivt og åpent sinn var forsøkt ivaretatt slik at også helt nye innfall kunne tre inn og utvide helhetsbildet.

Mest kritisk for å besvare casens problemstilling er i følge Yin (2010) faren for å gjøre subjektive bedømmelser og metodiske feil. Blant annet kan det handle om å vinkle forskningen i en viss retning og ignorere informasjon som omhandler helhetsbildet. Dette kalles publiseringsskjevhet. Utvalgsskjevhet er også en risiko man står ovenfor dersom man systematisk samler inn mer data fra et bestemt utvalg respondenter enn andre (Yin, 2010). Når det kommer til utvalg til intervju var det et begrenset antall potensielle respondenter å velge mellom grunnet casens størrelse. De to deltakerne fra Stavanger kommunes driftsavdeling og de to fra F5 IT var mest sentrale gjennom hele anskaffelsen. En likevekt hos de to partene er dermed ansett å være representert. Man kan stille seg spørsmål om hvorvidt de to kandidatene fra Stavanger kommunes innkjøpsavdeling gjør at den offentlige parten ble overrepresentert, men deres relative avstand til selve driftsavdelingen og rolle i anskaffelsen gjorde at man fikk et bredere perspektiv. Representanten fra NHO var i like stor kontakt med begge partene, og fungerte som en nøytral aktør. I tillegg er det utført lik intervjuguide hos samtlige respondenter, slik at intervjuksjevhet er unngått.

Intern validitet dreier seg om *kvaliteten på dataanalysen* (Yin, 2010). For å kunne avlegge et godt svar på problemstillingen er man avhengig av å kunne trekke solide bevarende funn fra datagrunnlaget. Analysemetoden bestod av å se etter mønstre i dataene som kunne kategoriseres, som er beskrevet i kapittel 4.7 Dataanalyse. Yin (2010) vektlegger at visse egenskaper kreves av forskeren for å oppnå god tolkning. Blant annet å stille gode spørsmål, lytte, være tilpasningsdyktig og ha god grunnleggende forståelse for temaet som studeres. Den interne validiteten ble styrket av et grundig arbeid med å stille gode, åpne spørsmål som genererte utdypende data var utform. Verdien av et åpent sinn i selve intervjusituasjonen sørget her for et bedre datagrunnlag enn om intervjumalen hadde begrenset annen utforskning for informasjon som oppstod underveis og ikke tillatt denne informasjonen å utdypes.

Ekstern validitet går ut på *om funnene kan være generaliserende* for et utvalg (Yin, 2010). Ved casestudier kan man ikke generalisere for en større populasjon, da datagrunnlaget er for snevert og kontekstspesifikt. Likevel kan man i følge Thagaard (2003) vurdere forskningens *overførbarhet* når det er snakk om kvalitativ forskning og casestudier. Det handler om

hvorvidt man gjennom studien evner å etablere beskrivelser, begreper og forklaringer som er nyttige også på andre områder enn det som studeres. Denne studien har som hensikt å se på hvordan samhandling kan stimulere til innovasjon ved innovative offentlige anskaffelser. Funnene fra respondentene anses som å ha flere typiske tendenser for samhandling ved bruk av metoden for innovative offentlige anskaffelser, da aktørene alltid vil være nødt til å forholde seg til de samme rammer og regelverk. Likevel bør det poengteres at studien omhandler sosiale aktører og kan bære preg av særegenheter både for aktørene separat og for dem samlet i denne spesifikke konteksten. For å gi leseren et godt utgangspunkt til å vurdere forskningens overførbarhet, er konteksten som aktørene opererer i beskrevet gjennomgående i kapittel 2. Videre er casesetting utdypet i kapittel 1. Gjennom dette kapittelet har en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen fremstilt for å skape grunnlag for hvorvidt studien kan være relevant også for andre settinger.

4.8.3 Etikk

Studien er gjennomført etter forskningsetiske retningslinjer. Innledningsvis ble det vurdert om de deltakende organisasjonene i casestudien skulle anonymiseres, for å sikre at personvern er ivaretatt hos respondentene. Ved små casestudier kan dette være spesielt utfordrende ettersom karakteristiske trekk for den kan skille seg såpass ut at den ville ha potensiale for å gjenkjennes til tross for at virksomhetenes navn anonymiseres (Yin, 2010). Ved denne studiens case ble dette betraktet som tilfelle. Anskaffelsen var en av de første av sitt slag, og det er få andre lignende utførte innovative offentlige anskaffelser, da den skiller seg ut bransjemessig. Yin (2010) påpeker at dersom navngivelse aksepteres, vil det kunne tilføre verdi til forskningens presentasjon ettersom leseren kan danne seg et tydeligere bilde av aktørene og settingen. I avtale med casebedriftene ble det dermed forespurt om organisasjonenes navn kunne avsløres i oppgaven, med anonymisering av respondentenes personalia. Dette ble akseptert hos virksomhetene og samtlige respondenter. Én av respondentene ønsket sitatsjekk før publisering, og dette ble dermed utført ved å sende oppgaveteksten på mail i forkant av innlevering.

Ingen personopplysninger har heller inngått i dokumenter som er skrevet og lydopptak som er gjort under studien. Disse har heller ikke blitt delt eller lagret på steder hvor det er mulig for andre å spore opp.

4.9 Kritisk refleksjon av metode og forskningsdesign

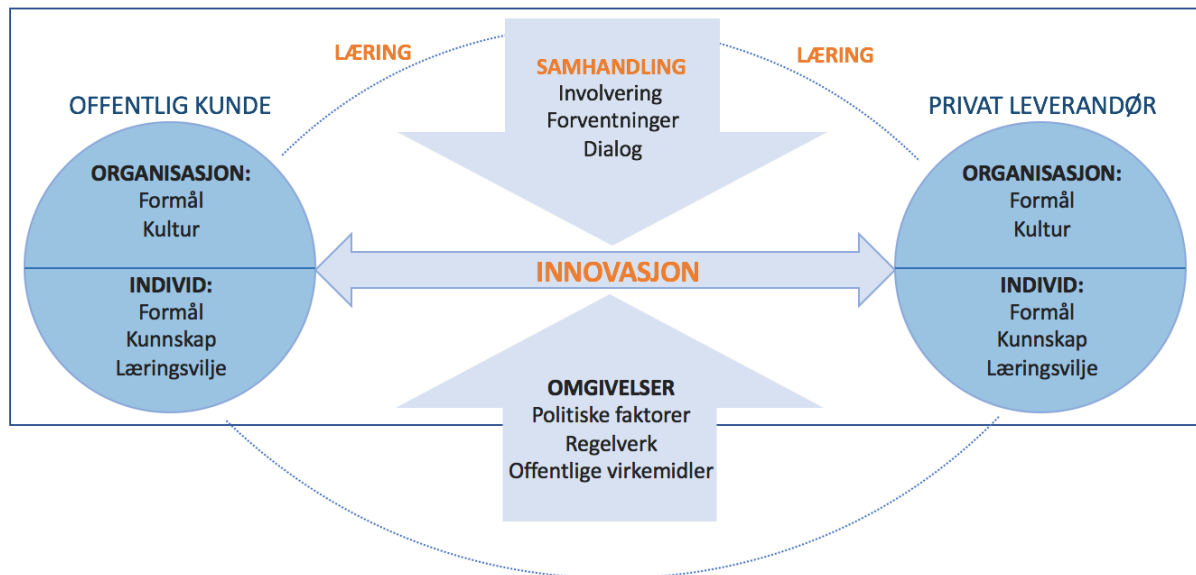
Egen rolle som forsker er viktig å ta hensyn til i forskningsprosesser. I følge Tjora (2012) skal forskningens funn være et resultat av bekræftbarhet fremfor subjektive holdninger. Det innebærer at man viser transparens over valg og refleksjoner som blir tatt, slik at leseren kan ta stilling til dette. Beskrivelsen av forskningens design og gjennomføring i dette kapitlet har dermed som formål å skape transparens på bakgrunn av valg som er tatt. Det har vært viktig å holde en selvkritiskstilling til forskningens gjennomføring gjennom hele prosessen, slik at metodiske feil og skjevheter har kunnet unngås etter beste evne.

5. EMPIRISKE FUNN

I forrige kapittel ble det redegjort for metodiske valg som er blitt benyttet til å besvare studiens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. I tillegg ble fremgangsmåte beskrevet for å tilføre forståelse for hvilken type datagrunnlag som er hentet, samt hvordan denne er blitt analysert ved bruk av transkribert materiale og koding. I dette kapitlet vil de mest fremskridende og relevante empiriske funnene bli fremlagt. Det innebærer både respondentenes erfaringer rundt casens spesifikke anskaffelsesprosess, samt generelle holdninger og innspill rundt temaet som vil være nyttig for å besvare problemstillingen. Kodehierarkiet fra de transkriberte intervjuene endte i de tre hovedkategoriene *samhandling*, *innovasjon* og *læring*. Kategoriene stemmer overens med tema for hvert av studiens tre forskningsspørsmål, som er en naturlig sammenheng ettersom intervjuguiden holdt tilsvarende mal. Dermed anses det som hensiktsmessig å fremstille funnene i dette kapitlet etter hvert forskningsspørsmål. Videre vil funnene legge fundamentet for den påløpende diskusjonen i neste kapittel, hvor de vil bli relatert til aktuell teori for området.

5.1 Oversikt over funnenes rammeverk

De tre hovedkategoriene *samhandling*, *innovasjon* og *læring* med sine underkategorier presenteres kategorisk etter de tre forskningsspørsmålene. Under vises disse i oransje skrift. Hensikten er å danne et bilde av hvordan disse henger sammen og påvirker hverandre:



Figur 5: Oversikt over funnenes rammeverk (egenprodusert figur)

Det rektangulære omrisset utgjør rammeverket for innovasjonsprosessen, som i denne studien er konkretisert som en innovativ offentlig anskaffelsesprosess. Siden målet er å oppnå innovasjon i samhandling mellom offentlig kunde og privat leverandør, er *innovasjon* vist som en vekslende dynamikk mellom de to aktørene. *Samhandlingen* har karakteristikk, i tillegg til at aktørene har organisatoriske og individuelle preg hver for seg. Sammen utgjør de interne påvirkning for innovasjon i form av fremmende og hemmende faktorer. Eksterne fremmende og hemmende faktorer for innovasjonspotensialet trekkes inn fra ytre omgivelser. Den kontinuerlige *læringen* påvirker både relasjon, innovasjon samt organisasjonene, og er fremstilt som en lærende sirkel.

Sitater presentert i kapittelet vil refereres til som anvist i respondentoversikten i tabell 1 fra metodekapittelet. Fremfor å henvise til respondentene etter tall eller bokstaver, er det valgt å benytte referanser som beskriver deres rolle, som for eksempel "Prosjektleder Drift". Hensikten er å skape en tydelighet ovenfor leser for hvem de ulike sitatene representerer, da det kan være interessant å skille mellom innfallsvinkler fra de ulike innfallsvinklene.

5.2 Samhandling

Funn fra kategorien ”samhandling” presenteres i relasjon til første forskningsspørsmål:

”Hva kjennetegner samhandlingen mellom offentlig og privat aktør under innovative offentlige anskaffelsesprosesser?”

For begge aktørene var involveringen i en innovativ offentlig anskaffelsesprosess en helt ny måte å handle med hverandre på. Respondentene hadde mye å bidra med i samtale rundt temaet, hvor det var store likheter i svarene. Flere benyttet like fraser og uttrykk, og det virket som at samhandlingsprosessen var noe de var spesielt fornøyde med og hadde reflektert over i etterkant. Funnene ble sortert i underkategoriene ”*innovasjonsprosess og involvering*”, ”*tverrfaglig kunnskap*”, ”*dialog og læringsvilje*”, ”*formål*” og ”*forventninger*”. Disse vil utdypes hver for seg i dette delkapittelet.

Viktigheten av å samhandle for å oppnå nyskaping hevdes via kommunens respondenter å være forsterket de siste årene grunnet demografisk utvikling i samfunnet, som krever nyskapende løsninger for å kunne levere et bærekraftig tjenestetilbud. Med det store mulighetsrommet i ny teknologi, er man i følge funn avhengig av en offentlig sektor som er i dialog med markedet for å ha en oversikt over hvilke muligheter som finnes.

Prosjektmedarbeider F5 IT fremlegger tilsvarende press fra endringer i markeds mekanismer preget av nedgangstider, som gjør offentlig sektor spesielt attraktiv for å overleve i et konkurransepresset marked: ”*Her så vi jo store muligheter. Lang tid igjen før det markedet er mettet, for å si det sånn.*”

Det å få til samhandling mellom offentlig kunde og privat aktør var i forkant av casen et ønske, men som var gjort lite med grunnet opplevde barrierer og usikkerhet for hvordan dette kunne foregå i praksis. Funn hentyder at det kan være lettere å oppnå en fruktbar dialog når en relasjon først er dannet, da spørsmål oppstår mer naturlig. ”*En ting er at det er mye vi gjerne skulle visst om hva som fantes i markedet, men en annen sak er jo å vite hva vi skal spørre om. Dette blir lettere når vi har et samarbeidsprosjekt gående*” (Prosjektmedarbeider Drift).

5.2.1 Innovasjonsprosess og involvering

Funnene viser at samtlige respondenter er enige om at samhandling er helt essensielt for å oppnå innovasjon i offentlige anskaffelsesprosesser. En sentral begrunnelse som legges frem er gjensidig behov for å tilgang til hverandres *kunnskaper* og å dele informasjon med hverandre. Leverandøren er avhengig av å få kjennskap til kommunens *behov* i forhold til den spesifikke anskaffelsen for å kunne foreslå passende løsninger. Kommunen er avhengig innblikk i hvilke *mulige løsninger* som potensielt kunne være aktuelle fra markedet. Ikke minst ble det vektlagt at informasjonsflyten måtte være dynamisk og at partene måtte danne forståelse for hverandre slik at også underliggende behov og potensielle muligheter kan fremtre. ”Vi trodde jo først at det hele handlet om å utvikle et innovativt produkt, men sånn i etterkant ser vi jo at det var selve prosessen som var innovativ. (...) det var jo sluttproduktet vi pleide å ha i fokus. Vi måtte rett og slett endre måten å tenke på” (Innkjøpsmedarbeider SK)

Ettersom dette var første gang Stavanger kommune var introdusert til metoden for innovative offentlige anskaffelser, refererte samtlige av deres representerte respondenter til anskaffelsen som en ”endringsprosess” eller ”innovasjonsprosess” i intervjuene. Funn viser videre at det å benytte en fremgangsmåte basert på å definere sine behov og i tillegg kunne formidle dette utad, kunne være utfordrende. Prosjektmedarbeider Drift uttalte at:

”Vi innså jo fort at å forklare hvilke behov vi hadde ikke var så lett. Vi hadde jo sett for oss den perfekte løsningen allerede, sant. Så ble vi jo utfordret av denne spesifikasjonen. Før var det jo sånn at vi klippet og limet fra det forrige anbudet, men nå var det plutselig blanke ark.”

Funn viser videre at innføring av den metodiske fremgangsmåten for innovative offentlige anskaffelser var et virkemiddel ikke bare for å legge frem sine behov, men også å stille seg spørrende ovenfor leverandøren – og at aktørene måtte stille seg spørrende ovenfor hverandre.

”Jo mer informasjon som ble lagt på bordet, jo mer fikk vi å spille på. Det ga muligheten til å bringe frem de gode idéene! Mest innovativt i samspillet var jo at leverandørene ikke trengte å tenke økonomi, men at vi heller kunne legge fokus på brukerorientering og behov” (Prosjektleder Drift).

Både kommunens og leverandørens respondenter roste hverandres åpenhet til å tenke nytt og eksperimentere. Funn viser at det å ta seg tid til utforskning av problemet i fellesskap er et viktig kriterium for å oppnå nyskaping. ” *Som leverandør er vi helt avhengige av at kunden spiller på lag og blir med i utviklingen, hele veien. Dette så vi hos Stavanger kommune, at de hadde evnen og viljen til å tenke innovativt*” (Prosjektleder F5 IT).

Selv om kommunen på forhånd var ukjent med en behovsdriven fremgangsmåte å anskaffe på, viste funnene derimot at casens leverandørbedrift var vandt med denne fremgangsmåten fra sine tidligere utviklingsprosjekter. Begge representantene fra F5 IT forklarte at de som gründere hadde brukersentrering og samhandling med kunder som en naturlig måte å jobbe på. ” *Det blir jo litt sånn Lean-tankegang, der det er viktig å teste tidlig for å sjekke at vi faktisk utvikler noe som kundene vil ha*” (Prosjektmedarbeider F5 IT).

Funn viser at å visualisere og teste enkle løsningsforslag underveis kan være nyttige supplement til å skape forståelse for brukerbehov, ved siden av at kunde og leverandør samhandler gjennom dialog. En representant fra driftsavdelingen forklarte ivrig om hvordan F5 IT hadde involvert dem direkte i produktutviklingsløpet, ved å invitere til ulike workshops rundt spesifikke tema.

” *De utfordret oss litt da, på måten vi jobbet på. De visualiserte mye. Litt sånn ”flytt litt på den? Hva passer best? Kan ting bli bedre? Hva er lettest for brukeren? Det er jo en bruker som skal bruke dette, og mye handlet om hvordan ville man selv ville FØLT å bruke dette. Det var mye testing ute hos brukerne (i byggene) også, og da ble det en god del aha-tilbakemeldinger. Tenk om vi hadde droppet testingen, da hadde vi nok ikke fått den løsningen.*” (Prosjektleder Drift)

Videre virker aktørene til å beholde et langsiktig samarbeid, hvor formålet for anskaffelsen fremdeles er aktivt. Relasjonen virker til å være nær og personlig, og de fleste respondentene avsluttet sine intervjuer med ” *du må hilse så masse til..!*” om neste person som skulle intervjues. De har fremdeles løpende dialog for å forbedre løsningen, og flere planer for fremtidig utvikling. Samhandlingen i relasjonen har i tillegg blitt utvidet til å også inkludere brukere ute i byggene, for å få enda mer tilbakemelding, og fra flere typer brukere.

5.2.2 Tverrfaglig kunnskap

Et sentralt emne som gikk igjen i funnene var nytten av *tverrfaglighet*. Spesielt var det oppdragsgiverne fra driftsavdelingen og respondentene fra F5 IT som poengterte dette. Disse var direkte involvert i utviklingen av løsningen, mens innkjøpsavdelingen og representanten fra Leverandørutviklingsprogrammet hadde en mer overordnet og administrativ rolle i anskaffelsen.

”Hvis ikke dette hadde vært en innovativ offentlig anskaffelse, hadde vi fått noen fra bransjen som ville dekke det umiddelbare kravet, basert på den standard teknologien, og sannsynligvis til førti millioner kroner – og ikke engang dekket behovet vi EGENTLIG trengte for å innfri de rette verdiene. Så akkurat DET er jo veldig interessant.” (Prosjektleder Drift)

Da Stavanger kommune fikk beskjed fra eksterne konsulenter om at erstatning av det gamle driftssystemet ville koste 40 millioner kroner, var det basert på en ren teknologisk oppdatering av de gamle systemene. Selv om driftsavdelingen hadde ambisjoner om å få til en alternativ løsning til en forsvarlig pris, ble det helt frem til dialogen med leverandørene kun fokusert på behovsavklaring i forhold til teknologi de var kjent med fra bransjen. Da det ble åpnet for innspill fra flere leverandører fra ulike bransjer, ble det i følge funn gjort kjent at det fantes en rekke teknologier fra andre bransjer som kunne løse problemet både bedre og rimeligere. Innkjøpssjef SK forklarte at *”Etter dialogkonferansen, så jo behovsspesifikasjonen HELT annerledes ut. Det åpnet for en helt ny verden”*.

I dialogkonferansen møtte 22 leverandører opp for å komme med innspill på første utkast av anbudet. Funn tyder på at dess større bredde man får i bransjeinnsikt, dess bredere syn får man for mulighetsrommet for potensielle løsninger. I tidlig fase kan det tolkes som viktig å oppnå en grundig forståelse for markedsmulighetene, slik at mulighetsrommet for eksisterende teknologier avdekkes før man låser seg til en konkret løsning. Fra leverandørens side oppfattes dialog som avgjørende for å få forståelse for kundens reelle problem utover det som er beskrevet skriftlig i anbudsdokumentet. Prosjektleder F5 IT forklarte at det var ved å stille egne spørsmål at de oppdaget mulighetsrommet.

”I dialogen innså vi jo at ikke disse (automasjonsteknologiske) begrepene var så viktige, da det ikke var det det handlet om. Men det som var problemet – DET kunne vi løse, uavhengig av hvilken teknologi som før var blitt benyttet.” (Prosjektleder F5 IT)

Etter breddeperspektiv er oppnådd for å avdekke markedsmuligheter, og den best egnede leverandøren er valgt, viser funnene til et behov for tverrfaglig perspektiv på selve løsningen. ”Vi skulle benytte kompetanse og tidligere erfaringer fra arbeid med olje- og gassbransjer inn i et helt nytt marked. Men vi beveget oss jo nå inn i et nytt område, og var ærlige i det i forhandlingene om at enkelte begreper og områder var for oss litt uutforsket” (Prosjektleder F5 IT)

Prosjektmedarbeider F5 IT fortalte at det var viktig å sette kompetanser sammen. ”Vi trengte byggespesifikk kompetanse fra de. De trengte nok mer kompetanse på det vi kunne, som var data og IT. Og så kontaktet vi jo mange mulige partnere, for vi så muligheten for det å tenke større”. Funn tyder på at kompetanseutveksling mellom kunde og leverandør opplevdes som dynamisk, gjensidig og nyttig. Likevel ble det påpekt som utfordrende å involvere eksternt fagkompetanse.

Eksisterende leverandører var lite interesserte i å gi bort informasjon, og forespørslene om samarbeid ble stort sett møtt med barrierer i form av lisenser og begrensninger.

Respondentene fra F5 IT hadde dermed i etterkant innsett at det kunne vært lurt å inkludere et par eksperter på teamet med nyttig spisskompetanse, enten noen fra kommunen eller innleide fagfolk. ”Når man skal utvikle et produkt så handler det om hva du hiver oppi gryta. Bruker du bare en ingrediens, ja da blir det en smak. Bruker du flere, ja da smaker det jo mye bedre. Det er ingen enkeltperson som har all kompetanse.” (Prosjektmedarbeider Drift)

5.2.3 Dialog og læringsvilje

Kommunikasjon blir vektlagt som essensielt for at tverrfaglige grupper skal kunne dra nytte av hverandres kunnskap. Å lære av hverandres kunnskap stod sentralt. ”At vi vet HVORDAN vi kan få best utbytte av eksisterende kompetanse. Å få mest ut av leverandørenes kompetanse, er jo derfor vi må snakke med hverandre.” (Innkjøpsmedarbeider SK)

Flere av respondentene påpeker at de ikke var særlig opptatt av den formelle samhandlingen, som hvilke kommunikasjonskanaler de brukte eller at interaksjon skulle skje på planlagte tidspunkt. Derimot var de opptatt av dynamikken, og det var viktig å stadig oppklare spørsmål som dukket opp underveis og bygge videre på ny informasjon som ble tilført. Funnene viser at det i tidlig fase er smart å ha fysiske møter, da avklaring av forståelse ovenfor hverandre og

prosjektet er vesentlig. I denne fasen får man også avklart hva som er uklart og hvordan det skal håndteres, slik at partene kan oppnå gjensidig tillit og tillate mer selvstendighet fremover. *”Først var det viktig å danne grunnlag for hvordan dialogen skulle fungere, at vi er enige, så gikk det hele ganske ”straight forward”. Heller hyppige beskjeder på mail enn lange møter. Der var nok vi og Stavanger kommune ganske like.”* (Prosjektmedarbeider F5 IT)

Respondentene som var direkte involvert i produktutviklingen var spesielt fornøyde med hvordan dynamikken i dialogen fungerte. De hadde til felles å være opptatt av å disponere tiden best mulig i prosjektet, uten at det gikk på bekostning av å gi tilbakemeldinger som kunne gi merverdi. Det virket til å være gjensidig oppfattelse av hvilken ”filosofi” partene hadde i dialogen, da de samme uttrykkene gikk igjen. *”Våge å utfordre det etablerte”, ”ta det rett på sparket”, og ”hyppige tilbakemeldinger”* var fraser som preget beskrivelsene. Funnene tyder på at respondentene fant det nyttig og motiverende å lære av hverandres kunnskap, og at dialogen var et verktøy for dette. *”Dialogen var jo på en måte limen mellom kunnskapene våre”* (Prosjektleder Drift). Mer om læring utdypes i neste delkapittel.

5.2.4 Formål

Når respondentene ble spurt om hva som var *målet* som skulle oppnås i anskaffelsesprosessen var overraskende like svar. Samtlige holdt seg helt konkret til behovet som skulle løses, i likhet med innkjøpsmedarbeider SK sin besvarelse med en enkel setning *”Vi skulle effektivisere måten å administrere byggtekniske data”*. Det kan tolkes som at målet for anskaffelsen var tydelig for alle involvert, inkludert de uten direkte rolle i produktutviklingen.

Funn viser til en kollektiv enighet på tvers av aktørene i både *hva* det ble jobbet mot, og *hvordan* de ville gå frem. Når respondentene forklarte om prosjektet ble det i liten grad referert til formelle roller eller ”oss” og ”dem”, men som en felles gruppe som jobbet i samme retning for å utforske hvordan behovet kunne løses på best måte. Prosjektleder Drift insinuerer at ambisjonen for å innovere bygger på en felles gevinst, som dermed gir partene tillit i at alle gir like mye for å oppnå best resultat: *”Det er jo en vinn-vinn situasjon, det her”*.

5.2.5 Forventninger

Samtlige respondenter fra kommunen benyttet frasen ”vi ble nødt til å opptre som en krevende kunde”. Respondentene fra kommunens drifts- og innkjøpsavdeling utdypet spesielt i intervjuene hvordan casens anskaffelse skilte seg ut fra tidligere erfaringer ved at de var deltakende fremfor passive i utviklingsprosessen i form av å stille innovasjon som et krav. Innkjøpssjef i Stavanger kommune reflekterte over at det ikke bare var en omstilling i seg selv å tenke behov fremfor løsning, men også det å gå fra en ”ren bestilling” til å forhandle seg frem til hvordan behovene kunne dekkes på best mulig måte, i samspill med leverandører. Videre ble det vektlagt at det var uvant å ikke stille krav og forventninger gjennom en enveis og ferdigstilt kravspesifikasjon, men gjennom forhandlinger stille krav – og bli stilt krav til.

”..det er jo litt merkelig egentlig, at det var nytt og ukjent for oss å undersøke markedet. Det ligger jo helt naturlig i oss når vi skal handle på privaten. Si at du skal kjøpe en bil, da vil jo forhandleren spørre og spørre om behovene dine. Hvem som skal bruke bilen, hva den skal brukes til og så videre. Selv er man jo ekspert på behovene sine og så er det bilforhandleren som er ekspert på løsningen. Man trenger jo å snakke sammen for å finne den som er best passende.” (Innkjøpssjef SK)

Til tross for at det virket til å være gjensidig forventning hos aktørene i forhold til dynamikk i samhandlingen og at det innovative handlingsrommet skulle utnyttes, insinuerte funnene til ulikheter i forventninger på lang sikt. De mest betydningsfulle forventningene til prosjektets utfall og potensiale i etterkant av anskaffelsen tolkes som den mest kontrasterende faktoren mellom de ulike deltakende aktørene:

- Respondentene fra innkjøpsavdelingen hadde størst forventning til at metoden skulle bli en del av varig praksis og tankegang i hele organisasjonen.
- Respondenten fra NHO hadde forventning om at dette skulle være startskuddet for mer innovativ innkjøpspraksis i norske kommuner og økt interesse for offentlig sektor som kunde hos private leverandører.
- Respondentene fra F5 IT forventet at sluttproduktet også kunne kommersialiseres, da de tidlig så at dette sannsynligvis ville dekke et behov hos flere kommuner i Norge.
- Respondentene fra driftsavdelingen forventet en løsning med bærekraftig potensiale, i form av å være tilpasset morgendagens behov og rustet til å kunne videreutvikles.

Generelt virket det som respondentene var bevisste ovenfor at det var ulike interesser tilknyttet prosjektet. Prosjektleder Drift nevnte at de selv ønsket å bidra til kommersialisering av løsningen: *”Tror leverandøren hadde voldsom forventning om at dette skulle kunne spres i markedet. Det hadde jo for såvidt vi òg, at dette skulle ha spredningseffekt og bli tatt i bruk hos kommunene, men det har jo ikke skjedd så mye der – ennå”*.

Funn gjennom Prosjektmedarbeider F5 IT kan tolkes som at forventning og tro for fremtidsmuligheter av anskaffelsen kan være en driver for motivasjon og innovasjon i samhandlingen, men hemmende når den er fraværende:

”Vi trodde jo at når den fjerde største kommunen i Norge var såpass fornøyd med løsningen vi leverte - altså NHO gikk jo ut og fortalte at dette var jo helt fantastiske resultater – da hadde jo antatt at resten av offentlig sektor ville tenke at hvis de kan spare tjue mill på denne løsningen, så vil de også ha den. Men det skjer ikke.” (Prosjektmedarbeider F5 IT)

Prosjektmedarbeideren fortalte videre at de hadde såpass tro på offentlig sektor som kundesegment at *”vi gikk all inn og ansatte en person til å kun jobbe opp mot offentlig, men vi fant jo ut at det ikke nyttet. De andre kommunene vil kjøpe, men vet ikke hvordan”*. Med det ble det påpekt at flere kommuner hadde meldt interesse, men at anbud måtte ut, og her ble tildelingskriteriene en barriere da man som leverandør måtte vise til *tre* relevante oppdrag.

Funn tyder på at de respondentene som mente at sine interesser ble godt ivaretatt også hadde en oppfattelse av at disse var gjensidige i relasjonen. En av respondentene på leverandør- og en på kommunesiden hadde en oppfatning av at en skjevhet i forventningene til en viss grad hemmet tilliten og motivasjonen for samhandlingen. De relaterte begge til en maktbalanse, hvor lovverket tillot kommunen mest frihet i forhold til krav, mens leverandørene satt på mest makt i forhold til teknologisk handlingsrom.

5.3 Innovasjon

Funn fra kategorien ”innovasjon” vil presenteres i relasjon til forskningsspørsmål nummer to:

”Hva fremmer og hemmer innovasjon i samhandlingen mellom offentlig og privat aktør ved innovative offentlige anskaffelsesprosesser?”

Ettersom de ulike respondentenes svar på hvilken opplevelse de hadde av samhandlingen var svært homogene, var det interessant å oppdage at det var variasjon i enkelte områder når det kom til temaet innovasjon. Samtlige respondenter var opptatt av å innovere og poengterte at dette var en økende viktighet. Likevel tydet funnene på at de ulike aktørene til tider hadde varierende vektlegging på hva som var mer eller mindre viktig, samt hva som var hinder og pådrivere for å innovere i et samarbeid mellom offentlig kunde og privat leverandør. I svarene rundt innovasjon ble både momenter knyttet til denne studiens spesifikke case utdypet, men også andre erfaringer og generelle holdninger ble inkludert. Da respondentene generelt hadde en positiv erfaring med denne anskaffelsen, hadde de en tendens til å sammenligne med andre tidligere og påløpende erfaringer, noe som ga verdifulle supplerende perspektiver til funnene.

Kodingen av datagrunnlaget for innovasjon resulterte i de to underkategoriene ”*fremmer innovasjon i samhandling*” og ”*hemmer innovasjon i samhandling*”. Under hver av disse ble funnene videre delt inn i *eksterne faktorer* og *interne faktorer*. Dette delkapittelet vil dermed følge samme struktur.

5.3.1 Fremmer innovasjon i samhandling

For å finne ut hvordan samhandling kan fungere innovasjonsfremmende i innovative offentlige anskaffelser, var det nødvendig å undersøke hva aktørene anser som pådrivere for innovasjon. Funn viser til menneskelige ressurser som mest avgjørende interne faktorer, mens politiske krefter og offentlige tilretteleggelser som eksterne fremmende elementer.

Intern faktor: Ledelse

De interne fremmende faktorene for innovasjon som var mest fremtredende var de menneskelige ressursene. Disse ble delt inn i *ledelse* og *medarbeidere*.

Årsaken til at det ble iverksatt en innovativ offentlig anskaffelsesprosess i studiens case, var et sterkt engasjement fra innkjøpssjefen i Stavanger kommune. Prosjektmedarbeider Drift forklarer det som ”*Innkjøpssjefen kom tilbake fra et seminar med NHO, kom tilbake HELT FRELST, så her var det ingen utvei*”. Innkjøpssjef SK visste at forsøket på anskaffelsen av driftssentralen var lagt dødt og så *behovet* for å gjøre ting annerledes, og forklarer:

”Siden det innovative kom gjennom metoden, og det var jeg som var forkjemper for det, så kan man vel si at innovasjonskraften kom gjennom meg – og skapte en holdningsendring hos skeptikerne. I etterkant så har de jo gitt uttrykk for at jeg liksom bare pushet på og fikk den endringen til. Det var vel forsåvidt riktig. Og nå er de jo veldig glade for det!”

Flere viktige momenter kan tolkes ut fra det overforstående sitatet. Til tross for motstand i organisasjonen ble prosjektet implementert og gjennomført på bakgrunn av lederens sterke tro på at dette var til det beste. En nytte ble forespeilet i den nye tilgjengelige metodikken, og forsøkt formidlet videre i organisasjonen. Et interessant funn er at selv om respondentene fra driftsavdelingen på forhånd hadde et sterkt ønske om å oppnå en innovativ løsning, var det ikke før prosjektet var satt i gang at de begynte å se nytten med det.

Når det kommer til innovasjon i selve utviklingen, påpekes prosjektledelsen fra både driftsavdelingen hos Stavanger kommune og F5 IT som viktige faktorer for å utforske mulighetsrommet for innovasjon. Begge snakker varmt om ledelsen til motparten, hvor felles for beskrivelsene er lederen som *ildsjel, fremoverlent, vågal og ambisiøs*.

Å ha *sterk nok tro* til nye måter å gjøre ting på tydes som utslagsgivende for å ta steget, da det ble ansett som relativt risikofylt og usikkert på mange områder. Representant NHO vektlegger i den anledning at lederens solide kunnskapsgrunnlag sannsynligvis var nøkkelfaktoren får å overbevise resten om å våge: ”*Når man vet at dette kan man gjøre, uten at noen kan ta deg på det, ja da er man jo mer fremoverlent og sikker i sin sak. Så slipper man å være redd for å gjøre feil*”. Risikoaversjon vil bli mer utdypet i hemninger senere i kapittelet.

Intern faktor: Medarbeidere

I argumentasjon for medarbeidere som interne fremmende faktorer for innovasjon, var mange i samme retning som Representant NHO: ”*Innovasjonen sitter i folkene! Først og fremst må man stille seg spørrende for å utforske det nye og ukjente, så må man være åpen for å justere*

seg etter ny informasjon er gjort kjent". Flere funn viser at nysgjerrighet, endringsvilje og kunnskap anses som viktige egenskaper for prosjektdeltakernes innovasjonsevne.

Innkjøpsmedarbeider SK understreket tilførselen samt kombinasjonen av eksisterende og ny kunnskap som selve fundamentet for nyskapende tenking:

"Nå kaller vi det ikke innovative anskaffelser. Vi kaller det kunnskapsbaserte anskaffelser. Det viktigste her er jo ikke at vi alltid må finne på noe helt nytt. Det vi er opptatt av derimot er å ha kunnskap om hva som finnes, hvilke muligheter vi har, og unngå å kjøpe gårsdagens teknologi, sant vel. Det er en stor del av vår filosofi, og har smittet seg i organisasjonen ellers, det merker vi." (Innkjøpsmedarbeider SK)

Ekstern faktor: Politiske krefter

Politisk oppfordring til økt innovasjon i offentlig sektor og vekst i privat næringsliv var selve bakgrunnen for utviklingen av metoden for innovative offentlige anskaffelser. Det ble tydelig i intervjuene at partene hadde variert motivasjon basert på ytre krefter. Respondentene fra kommunen vektla at det økende sterke behovet for en mer bærekraftig offentlig sektor var velkjent på agendaen. Respondentene fra F5 IT hadde merket oljenedgangen på kundeetterspørselen, og oppga at offentlige oppfordringer til omstilling ved å søke helt nye bransjer kunne by på attraktive muligheter og konkurransefortrinn.

Casens anskaffelse fikk omfattende positiv mediedekning etter at en gevinstrappport ble gjennomført. Samtlige respondenter forklarer det som fordelaktig for organisasjonenes omdømme, og som en gulrot for nye prosjekter. Prosjektleder F5 IT beskriver at *"prosjektet ga jo en boost. Dette var startskuddet for innovasjon i offentlig sektor vår del"*

Ekstern faktor: Offentlige tilretteleggings- og støtteordninger

Funn gjennom Innkjøpssjef SK viser at hjelp til tilrettelegging av metoden kan bidra til økt trygghet på å ta den i bruk, samt å få mest mulig innovativt utbytte: *"Vi hadde nok ikke gjort dette uten support fra Leverandørutviklingsprogrammet. I tillegg hadde vi en engasjert representant fra NHO som satt på alle svarene for hva vi faktisk kunne tillate oss av dialog innen lovverkets rammer"*.

Å delta i en innovativ offentlig anskaffelsesprosess kan være svært ressurskrevende for leverandører, og funn peker på at finansiell risiko derfor kan være en barriere. I casens anskaffelse ble støtte innvilget til kommunen av Difi på tidlig tidspunkt for å hente inn supplerende datagrunnlag til behovskartleggingen, og Innovasjon Norge bisto med midler til et offentlig forsknings- og utviklingsprosjekt (OFU) som en ekstrabestilling for F5 IT.

”Det finnes mange muligheter for midler til å redusere risiko, man må bare vite om dem, være kreativ – og søke” uttaler Respondent NHO, og fortalte at midlene åpnet for ytterlig kunnskapstilførsel og utvidet innovasjon for løsningen.

5.3.2 Hemmer innovasjon i samhandling

For å undersøke hvordan samhandling kan fungere innovasjonsfremmende i innovative offentlige anskaffelser, var det relevant å se på hva som kan fungere hemmende for innovasjon. Funn påpeker manglende kunnskap, risikoaversjon og kultur som barrierer. Interne og eksterne hinder var her svært sammenfallende, og fremstilles derfor samlet.

Manglende kunnskap

Funn indikerer at offentlige innovative anskaffelsesprosesser krever mye og variert kunnskap, som derav hentyder at mangel på essensiell kunnskap i den forstand kan fungere hemmende for innovasjonsmuligheten. Det er kritisk at offentlig kunde har anskaffelsesfaglig kunnskap. I samtale om regelverk som hinder var svarene blandet, hvor kritikk av anskaffelsesregelverket var lavere dess mer kunnskap respondenten hadde på området. Leverandørsiden anså regelverket som en stor barriere, Driftsavdelingen anså det som begrensende og tidkrevende, mens innkjøpsavdelingen og NHO la frem at regelverket kunne vært mykere – men at det ikke nødvendigvis var regelverket i seg selv som var hindrende, men *kunnskapen* om hvordan forholde seg til det. Det kan hindre både innovasjon og samhandling. *”Det det hele kommer tilbake til, er jo loven for offentlige anskaffelser, som nettopp er et hinder for dette (dialog). Fordi man er så opptatt av å ikke begå korrupsjon og beholde likebehandling.”*

I forbindelse med casen anskaffelsesprosess ble det ikke utpekt hinder i form av kunnskap, men erfaringer i etterkant ble derimot eksemplifisert. Manglende kunnskap om innovasjons- og endringsledelse ble nevnt som hemmende for innovasjon i samhandlingen mellom offentlig kunde og privat leverandør. Dette anses som forutsetning for kollektiv deltakelse.

Utilstrekkelig kunnskap om hvordan man kan dra nytte av tverrfaglighet ble også poengtert som hemmende, selv om partene var relativt fornøyde i casens tilfelle. Likevel ble det lagt frem at de sikkert kunne vært enda bedre. Prosjektleder Drift påpekte at det var enkelte ting de oppdaget i etterkant at kunne vært gjort, dersom de hadde hatt kunnskapen om det. *”Å ikke kun hente kompetanse fra leverandørene, men ha kunnskap om hvordan bruke den, er viktig”*.

Risikoaversjon

For den offentlige kunden, viser funn flere risikomoment å ta stilling til. I tillegg til potensiell mangel på innovasjon og samhandling fordi man er redd for å bryte regelverk, byr innovasjon på et usikkerhetsmoment når det kommer til ressursallokering. Innovative offentlige anskaffelser viser seg å være langt mere tids- og kostnadskrevende. Prosjektmedarbeider Drift opplyste om at dersom beslutningen ble lagt i sine hender, hadde det aldri vært på tale å ta en sånn risiko, når man ikke engang visste om det ville være mulig å få til noen løsning.

Kultur

Som nevnt ble forslaget om å benytte metoden for innovative offentlige anskaffelser først møtt med motstand fra driftsavdelingen. Respondentene derfra anså det da som en belastning. *”Med en gang man skal endre på noe, da tenker man jo at det tar lang tid, dette kan vi ikke bruke ressurser på og så videre”*. Begge refererte til at tross for å være utforskende selv, var de *”inni en rigid og konservativ bransje”* hvor de ikke hadde sett særlige resultater av forsøk på å tenke nytt. En organisasjonskultur som vegrer seg fra det nye og ukjente kan derav betraktes å være hemmende for innovasjon. I tillegg vil det sannsynligvis hindre samhandling i høy grad, da felles formål er en forutsetning. Dersom en eller begge aktørene har en skeptisk holdning til nyskaping, vil antakelig ikke samhandlingen bli særlig fruktbar.

5.4 Læring

Funn fra kategorien ”læring” vil presenteres i relasjon til første forskningsspørsmål:

”Hvilken lærende effekt har samhandlingen for de deltagende aktørene?”

Basert på funn fra hovedkategorien læring ble tre underkategorier fremtredende:

Styrket kunnskapsgrunnlag, lærende organisasjoner og endret atferd. Ettersom enkelte læringsmomenter er trukket frem i tidligere representerte funn, vil dette delkapittelet trekke frem kortfattede konkrete effekter som konsekvens av læring i samhandling mellom aktørene.

5.4.1 Styrket kunnskapsgrunnlag

Da det ble spurt om *hvilken* lærende effekt anskaffelsen resulterte i, var det likheter og ulikheter i svarene. De fleste hadde likevel et *styrket kunnskapsgrunnlag* som hovedelement:

- ***De to respondentene fra kommunens innkjøpsavdeling*** var samstemte i at det var selve *fremgangsmåten ved metoden* som var innovativ. Det at de måtte tenke på en ny og utforskende måte var helt nytt, sammen med det å ”snakke med markedet”.
- ***De to respondentene fra kommunens driftsavdeling*** var også enige i at den behovsdrevne tankegangen var et direkte utfall av å ta i bruk metoden. I tillegg vektla de at læringen av å vite hvilken kunnskap leverandørene faktisk trenger, og hvordan de sammen kunne *utnytte sitt felles kunnskapsgrunnlag*.
- ***De to respondentene fra F5 IT*** nevnte at de var vandt med å arbeide på en behovsdrevet og eksperimenterende måte i dialog med sine eksisterende private kunder. Det som var svært lærerikt for dem var på en annen side å bli kjent med *offentlig sektor som kundesegment*, samt en helt *ny bransje* enn de hadde operert i.
- ***Respondenten fra NHO***, som også representerte Leverandørutviklingsprogrammet, hadde størst læringsutbytte av å bli kjent med hvordan offentlige kunder og private leverandører kan *samhandle bedre* med hverandre enn ved tidligere tradisjonelle anskaffelsesprosedyrer.

5.4.2 Lærende organisasjoner

I forrige delkapittel ble det klargjort at innkjøpsleder ble engasjert til å implementere metoden gjennom casens pilotprosjekt etter tilført kunnskap fra et seminar med NHO. Ansett nytteverdi var årsaken til å spre dette videre i egen organisasjon for å endre eksisterende praksis. Flere kommuner i Norge var tilstede på seminaret og fikk samme kunnskap, men kun Stavanger kommune tok initiativ til å benytte det nye metodeverktøyet. Funn viser dermed at ny kunnskap alene ikke er tilstrekkelig for å erstatte eksisterende praksis, men at kunnskapen må spres i resten av organisasjonen, få aksept og lede til *endret atferd*. Hos Stavanger kommune vises det til at erfaringer fra casens anskaffelsesprosess hatt påvirkning for hvordan organisasjonen arbeider med anskaffelser i dag.

”Jeg har aldri møtt maken til en ildsjel som innkjøpssjefen i Stavanger kommune! Å forstå at dette var viktig, og bare SKAL få det til. (...) Det er klart at, det hadde jo ikke skjedd noe uten (innkjøpssjefen). Og det hadde jo alt å si for hvordan det jobbes i dag” (Respondent NHO)

5.4.3 Endring av atferd

Funn tyder på at i tillegg til kunnskap om metoden, kan erfaringen fra selve samhandlingen mellom offentlig kunde og privat leverandør i en innovativ anskaffelse være en vesentlig faktor for aktørenes endring i atferd både under og etter prosessen. Begge aktørene påpekte at dess lenger inn i samhandlingen, dess tryggere ble de på å eksperimentere og ta risiko. Fra Prosjektleder Drifts perspektiv var det en enorm verdi i å lære av leverandørens entreprenørielle tankegang, hvor utforsking av behov og hyppig testing stod sentralt: *”Dette er ikke noe man kan lese om, men det må i praktisk bruk, og det krever at begge sider deltar”*.

For F5 IT var også erfaringen avgjørende for utvikling av atferd. *”Vi var jo forberedt på å møte en rigid og konservativ offentlig sektor, og at vi ikke kunne gå helt crazy. Men skjønte jo først etter å ha satt i gang at disse var med på å innovere”*. Prosjektmedarbeider F5 IT forteller at det er først i dialogen med kunden at man kan tilpasses seg innovasjonsnivået, og påpekte at uansett hvor åpent eller lukket anbudsdocumentet er, så er det folkene bak som har alt å si. Videre vektlegges utbyttet av å lære mulighetsrommet for offentlig sektor som kunde.

”Vi trodde jo de måtte forholde seg til en streng anskaffelseslov, men her ble det vist muligheter til å tøyne strikken om man bare vil. For oss er dette utrolig viktig å vite i dialog med andre offentlig kunder. Da kan man jo benytte denne kunnskapen videre”
(Prosjektmedarbeider F5 IT).

Respondentene fra både innkjøpsavdelingen og driftsavdelingen hos Stavanger kommune forklarer at erfaringen ikke bare ble utslagsgivende for personene som deltok, men har *”satt anskaffelser på innovasjonsagendaen”* og påvirket overordnede strategidokumenter: *”Tror jeg hørte en plass at ordet innovasjon var brukt 13 ganger i handlings- og økonomiplanen vår for tre år siden, men denne siste var det brukt rundt 300 ganger.”* (Prosjektmedarbeider Drift)

Likevel har alle respondentene, med unntak fra én, til felles at de er overbevist om at den generelle endringen i holdning innovative offentlige anskaffelser ikke nødvendigvis har medført like stor endring i praksis hos resten av organisasjonen. Funn viser til at mye av gjennomføringskraften sitter i tilstedeværelse av en tydelig ledelse som ser nytten av endring, og at mangel på dette kan medføre at det forblir med store ord og visjoner. Innkjøpsjef SK forstår aversjonen mor å ta steget og tiden til det og mener det burde være en lavere terskel for å teste ut metoden, slik at kommuner kan bygge seg opp erfaring og se nytten.

”Læring skjer jo ikke over natta. Nettopp derfor bør vi bare komme i gang”
(Innkjøpsmedarbeider SK)

6. DISKUSJON

I forrige kapittel ble de mest sentrale funnene fra intervjuene presentert. De legger grunnlaget for dette kapitlets diskusjon, hvor empiri blir koblet med relevant teori. Denne sammenhengen mellom empiriske data og teori diskuteres i relasjon med studiens forskningsspørsmål for å videre kunne trekke konklusjoner mot forskningens overordnede problemstilling:

“Hvordan kan samhandling fungere innovasjonsfremmende i offentlige anskaffelser?”

I lik måte med fremstillingen av forskningens funn, er dette kapitlet strukturert etter studiens tre forskningsspørsmål:

- **Forskingsspørsmål 1:** Hva kjennetegner samhandlingen mellom offentlig og privat aktør under innovative offentlige anskaffelsesprosesser?
- **Forskingsspørsmål 2:** Hva fremmer og hemmer innovasjon i samhandlingen mellom offentlig og privat aktør ved innovative offentlige anskaffelsesprosesser?
- **Forskingsspørsmål 3:** Hvilken lærende effekt har samhandlingen for de deltakende aktørene?

6.1 Hva kjennetegner samhandlingen mellom offentlig og privat aktør under innovative offentlige anskaffelsesprosesser?

Dette delkapittelet omfatter kjennetegn for samhandling mellom offentlig kunde og privat leverandør. Formålet er å se hvordan de kan påvirke innovasjonspotensialet i samhandlingen.

I følge Hernes og Koefoed (2007) er det ikke bedriftens egen kunnskap og kompetanse alene som bestemmer dens evne til innovasjon, men heller sammenhengen med muligheter og begrensninger i relasjon med andre aktører. Dette forbeholdet bekreftes gjennom funn presentert i 5.2. Kommunen anser det som avgjørende å ha en dialog med eksterne aktører i form av leverandører, for å avdekke mulighetsrommet for løsninger og innovasjon. Å ha en pågående samhandling antydes å ha en positiv virkning for å få utbytte av å utforske det innovative potensialet sammen med eksterne aktører. Denne samhandlingen mellom offentlig kunde og privat leverandør har et sett med karakteristikk som påvirker interaksjonen.

Avsnitt 5.2 avdekket ulike samhandlingskarakteristikk for innovative offentlige anskaffelsesprosesser: ”*innovasjonsprosess og involvering*”, ”*tverrfaglig kunnskap*”, ”*dialog og læringsvilje*”, ”*formål*” og ”*forventninger*”. Disse kategoriene kan settes i lignende sammensetting som faktorene i Håkanssons (1982) interaksjonsmodell. Ved å sammenligne studiens funn opp mot interaksjonsmodellen kan man danne en oversikt av hva som preger de interne og eksterne omgivelsene i samhandlingen mellom aktørene, samt hvordan disse faktorene kan fremme innovasjon.

Innovasjonsprosess og involvering

I følge Ørstavik (2015) handler innovasjonsprosesser om måten man skaper verdier på i et forløp gjennom menneskelig målrettet innsats. Funn presentert under 5.2.1 peker i likhet mot at graden av verdiskapning i en innovativ offentlig anskaffelsesprosess påvirkes av graden av aktørens målrettede innsats i samhandlingen med hverandre, i hvilken grad de er involvert. Videre differensierer teorien mellom lineære og interaktive innovasjonsløp, hvor Johannessen, Olsen og Stovik (2013) viser til at førstnevntes involvering hovedsakelig består av videreføring av ressurser og sistnevntes involvering preges i større grad av kunnskap som utveksles og transformeres. Samhandlingen i innovative offentlige anskaffelsesprosesser kan dermed i følge funn under 5.2.1 karakteriseres som interaktiv variant, da respondentene blant annet fremlegger at den innebærer dynamisk interaksjon og behov for aktiv kunnskapsdeling.

Metoden for innovative offentlige anskaffelsesprosesser viser seg å dele flere likhetselementer med teori om åpne, behovsdrevne og samskapende innovasjonsmodeller. I følge Von Hippel (2005) er brukerorientering et virkemiddel for innovasjon, der man jobber systematisk mot å skape en løsning som tilfredsstiller brukerbehov. Funn fra 5.2.1 viser til bruk av behovsdrevne anbudsutlysninger og dialogmøter som formelle elementer ved metoden. Man kan dermed vurdere metoden til å være av behovsdreven karakter.

I likhet med Chesbrough (2006) poengterer Von Hippel (2005) nødvendigheten for å involvere brukeren aktivt ved vekslende, spørrende dialog for å bli kjent med behovene, forstå dem og utvikle deretter. Å kunne identifisere og formidle egne behov kan i følge funn være utfordrende, og en spørrende tilnærming fra begge sider kan antydes å fremme avdekking av vesentlige underliggende behov. Prosjektleder SK fremlegger i 2.5.1 at dess mer informasjon og kunnskap man fikk tilgjengelig for hverandre, dess større mulighet var det for å bringe frem nye idéer. Derav kan man vurdere at mengde tilgjengelig informasjon i samhandlingen er påvirkende for dens potensiale til innovative idéer.

Prahalad og Ramaswamys (2004) samskaping og Basons (2010) designtenking er åpne innovasjonsmodeller som innebærer at man skaper med kunder eller brukere og ikke for dem, ved å inkludere dem til å utvikle fremtidsrettede løsninger i fellesskap. Respondentenes erfaring ved å inkludere medarbeidere på driftsavdelingen samt å få tilbakemelding fra sekundærbrukere på midlertidige utgaver av løsningen ble ansett som essensiell tilførsel for sluttproduktets utforming i følge 5.2.1. Funne kan derav påpeke at tidlig testing kan være innovasjonsfremmende i anskaffelsesprosesser, men ettersom dette var på initiativ fra leverandørbedriften er det viktig å bemerke at det ikke er grunnlag i studien for å betrakte denne fremgangsmåten som et kjennetegn for metoden for innovative offentlige anskaffelser.

Bason (2010) vektlegger at designtenking er mer enn en prosess, men først og fremst en *tenkemåte*. Det er i følge han først når eksisterende tankesett endres at man oppnår radikale innovasjoner. Hasse (2003) legger til at denne endringen kan skje som følge av den aktive læringen mellom aktørene, når uidentifiserte faktorer fremtrer. Perspektivet av den nye anskaffelsesmetoden som en ”ny måte å tenke på” under 5.2.1 kan bekrefte at respondentene opplever en viktighet rundt den uformelle samhandlingen hvor de relasjonelle faktorene vektlegges fremfor kun de strukturelle. Dette kan relateres å regnes som en norm eller ”filosofi” i samarbeidet som oppgis av KommuneTorget (2015) å være et kjennetegn for

samhandling. Danielsen (2016) peker også på at selv om metodikken systematiserer samhandlingen, vil den ikke i seg selv fremme endring eller innovasjon uten å faktisk forankres og implementeres. Det kan bekreftes gjennomfunn gjennom Prosjektleder F5 IT under 5.2.1 som bekrefter leverandørens avhengighet av at offentlig kunde aktivt involveres i utviklingen, hvor evne og vilje til å tenke innovativt lå til grunn.

Funnene kan samlet tyde på at innovasjon mellom offentlig kunde og privat leverandør i innovative offentlige anskaffelsesprosesser legger til grunn et gjensidig behov for samhandling og involvering, spesielt grunnet nødvendigheten av tilgang til kunnskap. Samhandlingen vil sannsynligvis påvirkes av aktørenes tenkemåte, og videre virker evne og vilje til å endre eksisterende tenkemåter som følge av læring i relasjonen og fungere fremmede for innovasjonsevne.

Tverrfaglig kunnskap

Både Johannesen, Olsen og Stovik (2013) samt Surowiecki (2005) viser til at tverrfaglige grupper er bedre til å innovere enn homogene og spesialiserte grupper. Årsaken er at perspektivmangfoldet tillater ulike synspunkter og evne til å tenke utenfor etablerte modeller. Funn under 5.2.2 påpeker at det i kan være fordelaktig å søke perspektiv fra flere fagområder allerede i forkant av samhandlingen, da dette kan skape bredere kartlegging av mulighetsrommet for eksisterende løsninger og innovativt potensiale. Ved samhandling i innovative offentlige anskaffelsesprosesser antydes dialogkonferanser med leverandører til å være en sentral kilde til tverrfaglig perspektiv, og kan fungere innovasjonsfremmende.

Janis (1982) påpeker at ensidige grupper kan mangle evnen til å se en sak fra ulike aspekter, grunnet etablert gruppetenking. Dette bekreftes gjennom funn fra 5.2.2 hvor spesialiserte konsulenttjenester tydes på å ikke være tilstrekkelig stand til å utforske en åpen problemstilling. I følge Johannesen, Olsen og Stovik (2013) oppnår man i innovasjonsprosesser oftest nyskapning i kombinasjon av ulik eksisterende kunnskap, fremfor fra et bestemt spesialområde. Dette virker til å sammenfalle med samhandling mellom offentlig kunde og privat leverandør, da begge er avhengige av hverandres kunnskap for å kunne avdekke og løse behovet på best mulig måte. Det fremstår at dess større tverrfaglighet det er i samhandlingen, dess større er behovet for dialog og kunnskapsutveksling. Da metoden har som mål å oppfordre til økt næringsutvikling gjennom at private leverandører søker nye

bransjer, og at offentlig sektor skal våge å velge utradisjonelt, kan man anta at en tett dialog fra start vil kunne fremme både forekomst og utbytte av tverrfaglige samarbeid.

Sagasti (2004) poengterer videre at når først rommet er fylt og innovasjonen er kjent, vil det bli nødvendig å kontinuerlig utfordre den etablerte tenkingen ytterligere slik at dynamikken opprettholdes videre i virksomheten. Dette kan bekreftes ved funn fra 5.2.2 om at dess lengre inn i samhandlingen man kommer, dess mer faglig dybde trenger man, og det kan bli nødvendig å trekke inn eksterne eksperter på konkrete områder. Tilgang til utfyllende spisskompetanse kan tydes å være utfordrende å få fra eksterne hold, slik at en tilretteleggelse for mer variert spisskompetanse innenfor gruppen kan være et forbedringspotensial fremfor hvordan metoden ellers er lagt opp.

Dialog og læringsvilje

Larsens (2012) forskning viser at perspektivmangfold ikke alene gir nytte i et samarbeid, men at aktørene bevisst må søke å lære av hverandres kunnskap for å dra nytte av den. En forutsetning er da nysgjerrighet, gjensidig tillit samt evne og vilje til å endre mening når ny kunnskap tillæres. Dette kan ved funn under 5.2.3 bekreftes ved at aktørene i samhandlingen har ev bevisst holdning for å søke den motsatte parts kunnskap for å bli klokere og skape større rom for innovasjon i utviklingen.

Videre påpeker Larsen (2012) at dersom ny tilegnet kunnskap gjennom samhandlingen skal få utbytte, må det ligge naturlig for partene å endre holdning og handling deretter. I avsnitt 5.2.3 kommer det frem at aktørene i samhandlingen har sett nytten i å benytte kontinuerlig dialog som et verktøy for læring, forbedring og innovasjon. Hyppige oppklarende spørsmål og å bygge videre på disse gjennom utviklingen er eksempel på å dette. Det fremkommer også fra studien at den spørrende dynamikken dreier seg om større spørsmål fra start og krever en tettere dialog, mens det etterhvert fungerer bra med korte og hyppige dialoger. Det at aktørene ser nytten av å lære fra dialogen tyder på utslagsgivende for at det faktisk utføres, noe som sammenfaller med Larsens (2012) teori om dialog som grunnleggende filosofi og tankegang.

Formål

I følge Ørstavik (2015) handler innovasjonsprosesser om måten man skaper verdier på i et forløp gjennom menneskelig målrettet innsats. Kanter (2006) fremlegger i den anledning seks karakteristiske faktorer for virksomheter som lykkes med å arbeide i samme retning mot et felles mål, i såkalte “*communities of purpose*”: Felles hensikt, langsiktig fokus, emosjonelt engasjement, samarbeid med omverdenen, innovasjon og selvorganisering. Samhandlingen mellom aktørene i denne studien kan fremstå som et ”community og purpose” ettersom funn fra 5.2.4 viser til en felles hensikt og målsetting blant alle involverte. Funn fra 5.2.1 viser til et langsiktig perspektiv, emosjonelt engasjement, innovasjon og selvorganisering. Avsnitt 5.2.2 peker på aktørenes samarbeid med omverdenen i søken om ytterlig ekstern kunnskap. Ved tolkning av hva som kjennetegner samhandlingen mellom offentlig kunde og privat leverandør vil man likevel ikke kunne trekke slutningen om at det å innfri alle Kanters (2006) faktorer er gitte karakteristikker, da dette anses som situasjonsbaserte og mellomorganisatoriske forhold som kan endres etter deltakere og kontekst. På bakgrunn av aktørenes erfaring fra samhandlingen kan likevel funn fra 5.2.4 tyde på at felles oppfatning av mål kan bidra til tillit i relasjonen og ambisjon om å innovere.

Forventninger

Tidligere organisasjonsteori skilte i følge Sejersted (1978) mellom en innovativ og ”skapende politikk” forbeholdt privat sektor, i til offentlig sektors ”rutinepolitikk” preget av et sterkt byråkrati. Gjennomgående funn fra denne studien peker derimot mot en offentlig kunde med høy grad av entreprenørielle handlinger. Eksempelvis kan det tydes via innovativt tankesett fra 5.2.1, og fremgangsmåten i å opptre som en krevende kunde, som fremlagt i 5.2.5. Både offentlig og privat aktør virker til å ha like store forventninger om innovasjon i samhandlingen i den innovative offentlige anskaffelsesprosessen.

Det virker til å være ulikheter i de langsiktige forventningene til aktørene i samhandlingen. Ringholm, Teigen og Aarseæther (2013) viser til kontraster i langsiktig motivasjon for innovasjon på tvers av sektorene, hvor private leverandører forventer fremtidig kommersialisering og offentlig kunde er mer opptatt spredning til andre kommuner for å oppnå samfunnsøkonomisk gevinst. Dette bekreftes tilstedeværende under 5.2.5, hvor ulike forventninger fremstilles.

Det henvises videre til at samhandlingen i innovative offentlige anskaffelser kan hemmes dersom kontrasten kan gi aktørene en oppfattelse av ujevn balanse av langsiktig gevinst. Dette vises også gjennom Hernes og Koefoeds (2007) teori om at en stor utfordring i innovasjonsprosesser er for aktørene å se at sine interesser er sammenfallende. På lik linje kan man sammenligne med Van De Ven (1999) sine kategoriseringer for interorganisatoriske relasjoner. I følge han er relasjonen samarbeidende når aktørene opplever at ressursbidraget er rettferdig og når de er enige om *felles mål* og *gjensidig gevinst*. Førstnevnte virker tilfredsstillt hos begge hold, men funn fra 5.2.5 viser et forbedringspotensial i å skape en felles oppfatning av gjensidig gevinst og forventning til prosessen. For at samhandlingen skal kunne regnes som en samarbeidende interorganisatorisk relasjon, samt stimulere til innovasjon, bør aktørene kunne se at sine interesser og forventninger blir oppfylt.

6.2 Hva fremmer og hemmer innovasjon i samhandlingen mellom offentlig og privat aktør ved innovative offentlige anskaffelsesprosesser?

I dette delkapittelet drøftes interne og eksterne forhold som kan fremme og hemme innovasjon i samhandlingen mellom offentlig kunde og privat leverandør. Hensikten er å se hvilke barrierer som potensielt må tas i betraktning og overkommes, samt pådrivende faktorer som bør forekomme for at samhandlingen skal kunne fungere innovasjonsfremmende.

6.2.1 Interne fremmende faktorer

Funn tyder på at det i forskningens case at det var de menneskelige ressursene som var mest fremmende interne faktorene for innovasjon. Disse ble delt inn i *ledelse* og *medarbeidere*. I følge Johannesen, Olsen og Stokvik (2013) skal innovasjonslederen forberede virksomheten på endringer innad i organisasjonen så vel som påvirkende krefter utenfra, eksempelvis nye interne arbeidsprosesser og -metoder samt nye regelverk og markedstrender å forholde seg til. Funn fra kapittel 5.3.1 tyder til at innkjøpssjefen i kommunen i denne anledning opptrer som en innovasjonsleder, der at samtlige respondenter anser denne personen som iverksetteren av prosjektet. De påvirkende kreftene for initiativet var ytre krefter i form av kunnskapstilførsel om en ny, innovativ anskaffelsesmetode. Videre vurderes det fra funnene at det ikke bare er kunnskap i seg selv som var pådriver, men en oppfattet nytte og tro på metoden.

Videre påpeker Johannesen, Olsen og Stokvik (2013) at en forutsetning for å lykkes med nye arbeidsprosesser er å implementere et nytt felles tankesett hos aktørene. Hamel (2007) påpeker i lignende retning at innovasjonsledelse dreier seg om å danne et felles formål i et innovasjonsdemokrati. Funn fra 5.3.1 bekrefter at lederens evne til å spre forankring og tro rundt samhandlingsprosessen har betydning for dens innovative karakter. I casens tilfelle ble prosjektet møtt med en umiddelbar skepsis hos medarbeiderne i kommunen, men at holdningene ble endret når prosjektet ble satt i gang og de opparbeidet seg erfaring samt så nytten av det. Det kan tyde på at effekten av erfaring og å oppleve resultater dermed kan fungere som en driver for å endre holdning til å tenke nytt. Å iverksette samhandlingsprosesser slik at erfaringer kan oppnås hos aktørene vurderes dermed å kunne frembringe innovasjonsfremmende holdninger hos virksomhetens menneskelige ressurser.

Gratton (2007) påpeker at organisasjoner har behov for å utnytte hele det kreativitets- og kunnskapsmangfoldet hos menneskelige ressurser, noe som setter fokus over fra den enestående lederen til enkeltindividene som utgjør teamet eller virksomheten. Som vist i funn under 5.3.1 påpeker samtlige respondenter at de menneskelige ressursene som fellesskap utgjør en fremmende faktor for å oppnå innovasjon i samhandlingen. Aktørenes kombinasjon av kunnskaper anses som viktige elementer for nyskaping, samtidig med en nysgjerrig og åpen tankegang samt vilje til å justere seg. Funn fra 5.3.1 viser til at det å bevisst benytte eksisterende og ny kunnskap til å utforske det innovative mulighetsrommet for et gitt behov, kan være vel så viktig som å innovere i en samhandlingsprosess, da man potensielt kan oppdage at det finnes tilgjengelige løsninger allerede.

6.2.2 Eksterne fremmende faktorer

Politiske krefter og offentlige tilretteleggelser ble gjennom funn fra 5.3.1 fremstilt som potensielle eksterne fremmende faktorer for innovasjon i samhandlingen.

Ringholm, Teigen og Aarseæther (2013) legger frem at pådrivere for både privat og offentlig sektor kan finnes i ytre påvirkning i form av konkurransekraft for førstnevnte og bærekraftig samfunnsøkonomi for sistnevnte. Funn fra 5.3.1 vurderes i så måte til at politisk oppfordring var til motivasjon hos begge parter. Videre kan det tydes at vellykket innovasjon som fremtrer fra innovative offentlige anskaffelsesprosesser kan gi positiv ettervirkning i form av omdømmebygging. Det faktum at innovasjon og omstilling er på politisk agenda, kan dermed tydes til å gjøre det mer attraktivt for private leverandører og offentlige kunder å samhandle

for innovasjon. At aktørene er oppdatert på ytre omgivelser kan med dette vurderes som å kunne fremme innovasjon innad i samhandlingen.

Håkansson (1982) uttrykker med sin interaksjonsmodell at en forutsetning for at partene i samhandlingen skal dra nytte av målrettet handling på bakgrunn av ytre krefter, er at de finner sine interesser til å være sammenfallende. Denne sammenhengen kan bekreftes via funn fra 5.2.5. Enighet om gjensidig nytte og forståelse for forbindelsen mellom hverandres interesser kan dermed vurderes fremmende for at innovasjon fremmes.

Schumpeter (1934) pekte på entreprenørene som iverksettere av innovasjon, hvorav sentrale egenskaper er å se muligheter i omgivelsene, handle deretter og operere under høy risiko. Funn fra kapittel 5.3.1 viser at til tross for ytre oppfordringer til å innovere, kan det oppleves som risikabelt og utrygt. I casen viste det seg at fasilitering og rådgivende støtte fra Leverandørutviklingsprogrammet og diverse offentlige finansielle støtteordninger kunne redusere denne risikoen og åpne for større handlingsrom til innovasjon. Dermed vurderes det som at offentlige tilretteleggelser og støtteordninger kan stimulere til innovasjon i samhandlingen mellom offentlig kunde og privat leverandør ved innovative offentlige anskaffelser.

6.2.3 Interne og eksterne hemmende faktorer

Funn fra kapittel 5.3.2 påpeker manglende kunnskap, risikoaversjon og kultur som potensielle barrierer for innovasjon ved samhandling mellom offentlig og privat aktør i en innovativ offentlig anskaffelsesprosess.

I følge funn fra kapittel 5.3.2 kommer det frem at offentlige innovative anskaffelsesprosesser krever mye og variert kunnskap, da målet er nyskapning og man i større grad enn ved tradisjonelle anskaffelsesprosesser åpner for at aktører fra ulike bransjer og sektorer kan delta. Dette sammenfaller med teori om tverrfaglige grupper, hvor Johannesen, Olsen og Stokvik (2013) påpeker at man i innovasjonsprosesser oftest oppnår nyskapning i kombinasjonen av ulik eksisterende kunnskap, fremfor fra et bestemt spesialområde. I den forstand kan man også vurdere at mangel på essensiell kunnskap kan fungere hemmende for innovasjonsmuligheten.

I kapittel 5.3.1 fremkom det at innkjøpssjefen var en pådriver for innovasjon og samhandling, mye grunnet solid kunnskap innen feltet for offentlige anskaffelser. Det ble videre poengtert at prosjektet sannsynligvis ikke ville blitt iverksatt uten innkjøpssjefens handlekraft, da usikkerhet og mangel på kunnskap umiddelbart dannet motstand hos driftsavdelingen. Dette poenget støttes opp med Johannesen, Olsen og Stokviks (2013) teori om at erfaringsgrunnlaget bak entreprenørielle handlinger er individuelt forankret, og dermed fører til at kollektive innovasjonsprosesser begrenses av variasjon i erfarings- og kunnskapsgrunnlag. Det kan på bakgrunn av teori dermed vurderes at mangel på essensiell kunnskap hos aktørene kan fungere innovasjonshemmende i kontekst av offentlige anskaffelser. Anskaffelsesfaglig kunnskap pekes ut som en kritisk kunnskap som må være tilstede i innovative offentlige anskaffelsesprosesser i følge funn fra 5.3.1, og av den grunn fungere hemmende dersom den er mangelfull. I tillegg påpekes det at mangel på kompetanse om endringsledelse og det å benytte tverrfaglighet er hemmende for innovasjon, som støttes opp av samme teori.

Johannesen, Olsen og Stokvik (2013) påpeker at innovasjonsprosesser kan være svært tids og kostnadskreven, og oppleves som risikable. Funn fra 5.3.1 viser i så måte til en opplevd risiko for ressursallokering, men mest av alt risiko for å bryte lovverket. Ut fra forskningens case kan redsel for å bryte anskaffelsesloven vurderes som hemmende for innovasjon i samhandlingen, ettersom flere respondenter poengterer at en reaksjon for risikoredusering er å gjøre ting på samme måten man har gjort dem før. Å holde seg til gamle vaner er i motsetning til Håkansson's (1982) interaksjonsmodell, hvor åpenhet for læring er nødvendig i relasjonen ved en kultur hvor man aktivt søker nye perspektiv og forkaster eksisterende tankesett.

6.3 Hvilken lærende effekt har samhandlingen for de deltagende aktørene?

Dette siste delkapittelet inneholder drøfting om hvorvidt samhandlingen mellom aktørene bidro til læring. Hensikten er å se hvordan vekselvirkningen på tvers av deltakerne i en innovativ offentlig anskaffelsesprosess kan fungere innovasjonsfremmende, både direkte i prosessen og i etterkant.

Jacobsen og Thorsvik (2010) definerer læring som ”en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen”. Funn presentert i kapittel 5.4.2 viser at samhandlingsprosessen i innovative

offentlige anskaffelser har flere likhetstrekk med teorien om lærende organisasjoner. Blant annet er fremgangsmåten i metoden lagt opp til at aktørene skal benytte dialog til å tilegne kunnskap om hverandres behov og muligheter, og gjøre endringer på bakgrunn av ny informasjon. Dette kan eksemplifiseres i 5.2.1, der behovsspesifikasjonen ble endret til noe svært annerledes etter at kunnskap om markedsmessige og teknologiske muligheter var gjort kjent etter dialog mellom offentlig kunde og private leverandører.

Jacobsen og Thorsvik (2010) påpeker at læring i organisasjoner skjer samhandling mellom individer for at den skal få effekt på kollektivt nivå. Lærings sirkelen er en modell på hvordan dette foregår i stor grad av erfaringsutveksling og kunnskapsoverføring mellom aktørene, noe som forutsetter kommunikasjon. Funn fra kapittel 5.2.2 viser på lik linje at nødvendig kunnskap i en innovasjonsprosess må deles for å kunne føre til nyskaping og endret atferd. Videre tydet funnene på at det ikke nytter at enkeltindividene sitter inne med sterk spisskompetanse, dersom ikke denne blir nyttiggjort i samhandlingen og koblet opp med andres kompetanse. Først da vurderes det at nyskaping skjer. Å lære av hverandres kunnskap og bygge videre på disse, kan derav vurderes fremmende for nyskaping i samhandlingen. Simon (1991) vektlegger at det er individene i organisasjonen som lærer, og deretter sprer kunnskapen videre for læring på kollektivt nivå. Kommunikasjon er en sentral forutsetning for læringen gjennom erfaringsutveksling og kunnskapsoverføringer mellom individer i følge Jacobsen og Thorsvik (2010). Dette ble bekreftet via funn fra 5.2.3, hvor det ble poengtert at dialogen var kilde til å bygge på hverandres tverrfaglige kunnskaper, slik at kunnskapshull kunne dekket og mulighetsrommet for innovasjon kunne utforskes. Det kan herav vurderes at læring av hverandres kunnskaper er påvirkende for nyskaping, og at dialog i samhandlingen er en forutsetning for at den skal være innovasjonsfremmende.

Larsen (2012) fremlegger at en forutsetning for dialog og innovativ utvikling er at samhandlingen preges av nysgjerrighet og gjensidig tillit, samt at aktørene har evne og vilje til å endre mening hvis de blir klokere. Funn fra 5.2.3 viser at det å aktivt stille spørsmål ble opplevd som en essensiell faktor for å fremme innovasjon i anskaffelsesprosessen. Bakenforliggende var til dels metodens tilrettelegging for åpen dialog, men først og fremst aktørenes evne og vilje til å endre tankesett. Dette stemmer overens med Scheins (2004) kriterier for læringsorienterte organisasjoner. Forskningen kan med det vurderes til å bekrefte at samhandlingen kan være mer innovasjonsfremmende, dess mer læringsorientert kulturen er.

Et interessant funn fra kapittel 5.4.1 var at samtlige av de deltagende aktørene mente at samhandlingen hadde en lærende effekt på lang sikt, men at disse var av ulik karakter. Offentlig kunde hadde størst utbytte av å ”endre måten å tenke på” fra en behovsdrevet innfallsvinkel, mens den private leverandøren betraktet det som verdifullt å bli kjent med offentlig sektors markedsmekanismer. I følge funn fra 5.4.3 lå det for F5 IT som en vane å tenke behovsdrevet i utviklingsprosjekter, og respondentene fra Stavanger kommune hadde spisskompetanse på offentlige anskaffelser. Med dette kan man vurdere læringseffekten som å preges av deling og læring av hverandres spisskompetanser som egen organisasjon mangler.

Pfeffer & Sutton (2000) poengterer at det er avgjørende å ikke bare *vite* hva som bør gjøres eller endres, men at det faktisk *settes ut i live*, da det ikke er uvanlig at organisasjoner unnlater å justere seg etter ny tillært kunnskap. Funn fremstilt i kapittel 5.3.1 viser i den forbindelse til at til tross for tilført kunnskap om metoden, var det i denne casen umiddelbar motstand hos interne medarbeidere i kommunens driftsavdeling om å sette den ut i live. Først etter leder iverksatte tiltaket og de fikk erfart og innsett nytten, var disse engasjert i å utføre prosjektet. Denne sammenhengen kan vurderes som at aktørenes kunnskap om en nødvendig endring ikke nødvendigvis vil føre til endret atferd, før fremgangsmåten oppleves som gjennomførbar og nyttig. Videre kan det vurderes som at opplevd gjennomførbarhet og nytte kan forsterkes gjennom erfaring fra samhandlingsprosessen. Funnene i 5.3.1 kan tyde at å danne erfaring og læring fra samhandlingen mellom offentlig kunde og privat leverandør i en innovativ offentlig anskaffelsesprosess kan bidra til å fremme innovasjon og skape langsiktig endring hos de som deltar.

7. KONKLUSJON

Formålet bak forskningen som er utført i denne studien var å fylle et gap i tidligere forskning, samt å undersøke hvordan samhandling mellom offentlig kunde og privat leverandør kan fungere innovasjonsfremmende, i kontekst av innovative offentlige anskaffelser. Det har blitt gjort i lys av teori som omhandler innovasjon, samhandling og læring. Gjennom diskusjon ble utvalgt teori koblet opp mot empiriske funn fra forskningen.

På bakgrunn av diskusjon og studiens empiriske data tar dette kapittelet for seg forskningens problemstilling gjennom dens tilhørende tre forskningsspørsmål. Implikasjoner for studiet, svakheter og begrensninger samt forslag til videre forskning er også gjort rede for.

7.1 Besvarelse av problemstilling

Studiens gjennomgående tre forskningsspørsmål vil bli besvart i dette kapittelet ved å trekke frem de mest fremtredende svarene fra forskningen. Sammenlagt vil disse representere en endelig konklusjon for studiens overordnede problemstilling:

“Hvordan kan samhandling fungere innovasjonsfremmende i offentlige anskaffelser?”

1. Hva kjennetegner samhandlingen mellom offentlig og privat aktør under innovative offentlige anskaffelsesprosesser?

Studien viser at samhandlingen i innovative offentlige anskaffelsesprosesser har flere likheter med åpne og behovsdrevne innovasjonsmodeller. For å oppnå en solid felles forståelse for den offentlige kundens reelle behov kreves gjennomgående vekslende dialog mellom aktørene. En spørrende tilnærming fra begge sider kan antydes å fremme avdekking av underliggende behov. Derav kan man vurdere at mengde tilgjengelig informasjon i samhandlingen er påvirkende for dens innovasjonspotensiale. Forskningen viser at metode for innovative offentlige anskaffelser kan oppleves som en ” måte å tenke på”. Selv om den systematiserer samhandlingen, vil den ikke i seg selv fremme endring eller innovasjon uten å forankres og implementeres. Innovasjonsledelse kan fremstå som en avgjørende faktor for å oppnå dette.

Det kan vurderes fordelaktig å søke perspektiv fra flere fagområder i samhandlingen, da det kan skape bredere kartlegging av mulighetsrommet for innovativt potensial. Ved samhandling i innovative offentlige anskaffelsesprosesser tydes dialog til å være kilde til tverrfaglig perspektiv, og fungere innovasjonsfremmende. Dess større tverrfaglighet det er i samhandlingen, dess større vurderes behovet for dialog og kunnskapsutveksling. I den anledning virker det sentralt at aktørene i samhandlingen ser nytten i å benytte kontinuerlig dialog som et verktøy for å lære av hverandre, og gjøre endringer etter ny kunnskapstilførsel.

At aktørene har felles oppfatning av formål samt gjensidige forventninger til samhandlingen virker til å kunne fremme tillit i relasjonen og ambisjon om å innovere. Studien viser i så måte at dersom aktørene har en opplevelse ujevn balanse av langsiktig gevinst kan dette fungere hemmende for samhandlingen. For at samhandlingen skal kunne stimulere til innovasjon bør aktørene altså kunne se at sine interesser og forventninger faktisk blir oppfylt. Funn fra forskningen viser et forbedringspotensial i å skape en felles oppfatning av gjensidig gevinst og forventning til prosessen.

2. Hva fremmer og hemmer innovasjon i samhandlingen mellom offentlig og privat aktør ved innovative offentlige anskaffelsesprosesser?

Funn tyder på at de menneskelige ressursene som mest fremmende interne faktorene for innovasjon, forholdsvis ledelse og medarbeidere. De påvirkende kreftene for initiativet var i denne studien kunnskapstilførsel om en ny, innovativ anskaffelsesmetode. Videre vurderes det at det ikke bare kunnskapen i seg selv var pådriver, men oppfattet nytte og tro på metoden. I casens tilfelle ble prosjektet møtt med en umiddelbar skepsis hos medarbeiderne i kommunen, men holdningene ble endret når prosjektet ble iverksatt og de så nytten av det. Det kan tyde på at effekten av erfaring og å oppleve resultater kan fungere pådrivende for holdningsendring og motivasjon for å innovere. Aktørenes kombinasjon av kunnskap anses som viktige element for nyskaping, samt en nysgjerrig tankegang og vilje til å justere seg.

Politisk oppfordring til offentlig innovasjon og privat næringsutvikling kan tydes å gjøre det mer attraktivt for private leverandører og offentlige kunder å samhandle for innovasjon. At aktørene er oppdatert på ytre omgivelser kan derav vurderes som å fremme innovasjon innad i samhandlingen. Det kan oppleves som risikabelt å iverksette nyskapende prosesser, hvorav offentlige tilretteleggelse og støtteordninger kan redusere risiko, og øke vilje til å innovere.

Mangel på essensiell kunnskap vurderes å fungere hemmende for innovasjon i samhandlingen i innovative offentlige anskaffelsesprosesser. Anskaffelsesfaglig kunnskap samt kunnskap innen endringsledelse og det å benytte tverrfaglighet pekes ut som kritiske kunnskaper. Ut fra forskningen kan redsel for å bryte anskaffelsesloven føre til aversjon mot endring og vurderes som hemmende for innovasjon i samhandlingen.

3. Hvilken lærende effekt har samhandlingen for de deltakende aktørene?

Samhandling i innovative offentlige anskaffelser er lagt opp til at aktørene skal benytte dialog til å tilegne kunnskap om hverandres behov og muligheter, og gjøre endringer på bakgrunn av ny informasjon. Metodens tilrettelegging for åpen dialog skaper en lærende arena, men først og fremst virker aktørenes evne og vilje til å endre tankesett til å avgjøre læringspotensial i samhandlingen. Det kan vurderes at samhandlingen er være mer innovasjonsfremmende, dess mer læringsorientert kulturen aktørene har.

Forskningen viste at samtlige av de deltagende aktørene mente at samhandlingen hadde en lærende effekt på lang sikt, men at disse var av ulik karakter. Offentlig kunde hadde størst utbytte av å ”endre måten å tenke på” til en behovsdrivet innfallsvinkel, mens den private leverandøren betraktet det som verdifullt å bli kjent med offentlig sektor som kundesegment. Læringseffekten som å preges altså av deling av hverandres spisskompetanser som egen organisasjon mangler, for så å dra nytte av disse på til senere anledninger.

7.2 Implikasjoner

Studien har hatt som hensikt å forske på hvordan samhandling mellom offentlig kunde og privat leverandør kan fungere innovasjonsfremmende ved innovative offentlige anskaffelser som fremgangsmåte. Konklusjonen viser til ulike faktorer som spiller inn i samhandlingen og bør tas i betraktning for å øke samhandlingens innovasjonsevne.

Studien viser på at til tross for at man i offentlig sektor anerkjenner at eksisterende praksis bør endres for å oppnå mer innovasjon og at det finnes tilgjengelige metodeverktøy, kan man møte motstand grunnet endringsvegring. Usikkerhet i om det faktisk vil gi resultater står her sentralt. Etersom forskningen viser en tendens til at oppfattet nytte først skjer ved erfaring, vil det kunne være gunstig å tilrettelegge for en lavere terskel for å utforske og teste metoden.

Metoden for innovative offentlige anskaffelser er i så måte tenkt å være gevinstgivende for begge parter, i form av forbedrede tjenester i offentlig sektor og økt privat næringsutvikling. Forskningen viser at det kommersielle potensialet i etterkant av anskaffelsen kan hindres av fremdeles høye inngangsbarrierer i offentlig sektor, og at det derav blir mindre attraktivt for private leverandører som kundesegment. En potensiell mulighet for å overgå barrieren for begge sektorer kan være å anskaffe i partnerskap, noe som denne studien ikke har gått nærmere inn på.

Studien viser til at anskaffelsesregelverket i seg selv ikke er den største hindringen til innovasjon og økt samhandling i anskaffelsene, men kunnskap om hvordan man kan forholde seg til og ”tøye” regelverket. Økt anskaffelsesfaglig kunnskap vil kunne senke frykten for å gjøre feil, og potensielt medføre at flere tar steget til å iverksette metoden. Å organisatorisk tilrettelegge for tverrfaglig samhandling kan være utløsende for å innse nytteverdien av perspektivmangfold, og tilegne en åpenhet for læring og det å bygge på hverandres kompetanser.

7.3 Begrensninger ved studiet og forslag til videre forskning

Forskningen ble først og fremst begrenset i valg av kvalitativt studium og case som metode for å besvare problemstillingen. Resultatene ble dermed begrenset i antall respondenter, og begrenset til å gå i tett innpå én erfaring fremfor bredden ved å velge flere. Generalisering ble dermed ikke mulig. Likevel var det heller et ønske å utforske dybden i temaet. Det viste seg svært interessant, ettersom de gjennomførte intervjuene åpnet for nye perspektiver og ga oppgaven en større helhet. Analyse med flere respondenter kunne derimot vært hensiktsmessig ved videre forskning, for å kunne styrke overførbarhet og generalisere funn slik at studiens funn kunne regnes gjeldende for de fleste innovative offentlige anskaffelser. Å sammenligne med andre case kunne også vært interessant. Innledningsvis i denne studien ble det overveid, men nedprioritert grunnet tids- og omfangsbegrensning, samtidig som det var lite sammenlignbare caser å benytte.

Tidlig i studiet ble det bestemt at struktur i oppgaven var viktig. De tre forskningsspørsmålene ble dermed delt inn i tre underliggende teoretiske tema, slik at disse kunne benyttes gjennomgående i oppgaven og sørge for en klar kobling mellom teori og funn. Disse var innovasjon, samhandling og læring. I etterkant ble det innsett at valgt tematikk var omfattende i innhold og at det kunne bli utfordrende å inkludere alle sentrale moment og samtidig begrense oppgaven til veiledende omfang. Likevel viste de tre valgte temaene å være såpass sammenhengende at de ville fremkommet naturlig uansett.

At casen var fra perioden 2010-2014 kan betraktes som en mulig svakhet, da respondentene kunne ha glemt enkelte detaljer rundt anskaffelsen og i tillegg gjort seg opp nye erfaringer i etterkant som kan føre til at svarene ble annerledes nå enn om studien hadde vært utført i et nærere tidspunkt. Studien anses likevel til å ha fanget opp ønskede element og refleksjoner, da det ikke virket som respondentene hadde problemer med å tenke seg tilbake til erfaringen. At anskaffelsen var såpass omtalt er nok årsaken til det, og i tillegg tydet respondentenes svar på at samarbeidet var blitt vurdert over i etterkant. I tillegg kan det spille gunstig inn at respondentene har fått tid til å reflektere samt har flere andre erfaringer å sammenligne med.

Underveis i arbeidet dukket det flere relevante spørsmål og nye problemstillinger opp som kunne egnet seg for videre studier av temaet. Blant annet kunne det vært interessant å gå nærmere inn på den tverrfaglige læringen mellom aktørene, risiko, innovasjons- og endringsledelse, da dette viste seg som fremtredende faktorer.

8. REFERANSER

Anskaffelsesloven. (2016). *Lov om offentlige anskaffelser*. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press

Birkedal, B.V, Thorvaldsen, T.H, Halvorsen, H.W & Løkkeberg, T. (2014). *Gevinstanalyse - bruk av metode for innovative offentlige anskaffelser*. Analyse og Strategi og Multiconsult. Hentet fra: <http://innovativeanskaffelser.no/wp-content/uploads/2017/02/gevinstanalyse-stavanger-kommune.pdf>

Blaikie, N. (2010) *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Books.

DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B.F. (2006). *The qualitative research interview*. New Jersey: Medical Education

Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press

Danielsen, M. A. (2016). Ny vri på gamle doktriner?. *Stat & Styring*, 04(25), 48-51. Hentet fra: https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/stat/2016/04/ny_vri_paa_gamle_doktriner

Direktoratet for Forvaltning og IKT. (2012). *Innovasjon steg-for-steg: En veileder for gjennomføring av innovative offentlige anskaffelser*. Hentet fra: https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/innovasjon_steg_for_steg_veileder_151012.pdf

Direktoratet for Forvaltning og IKT. (2016). *Hva er innovasjon?*. Hentet fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-er-innovasjon>

Direktoratet for Forvaltning og IKT (2015). *Metode for innovative anskaffelser*. Hentet fra: <https://www.difi.no/artikkel/2015/01/metode-innovative-anskaffelser>

Direktoratet for Forvaltning og IKT. (2014). *Rapport Stavanger kommune - Driftssentral*. Hentet fra: https://www.difi.no/sites/difino/files/stavanger_kommune_-_driftssentral.pdf

Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st century*. New York: Harper.

Earls, M. (2007). *Welcome to the Creative Age*. New York: John Wiley.

Fjose, S., Lunde, T. F & Mellbye, C. (2012). *Verdien av styrket kompetanse i offentlige innkjøpsprosesser*. Menon (Publikasjon nr. 6/2012). Hentet fra: http://akademikerne.no/filestore/File_library/Akademikerne_mener/Rapporter/Menon-offentligeinnkjop.pdf

Hardy, S. Phillips, N. & Lawrence, T.B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*, 40: 321–347. doi:10.1111/1467-6486.00342

Hernes, T. & Koefoed, A. L. (2007) *Innovasjonsprosesser*. Bergen: Fagbokforlaget

Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester: Wiley

Ghauri, P.N. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. New York: Financial Times Prentice Hall

Gratton, L. (2007). *Hot Spots*. London: Prentice Hall.

Grünfeld, L. A., Bugge, M., Jensen, T. B., Maurseth, P. B., Skogli, E. (2016). *Innovasjon i offentlig sektor og samfunnsøkonomisk lønnsomhet*. (Menon-raaport nr. 72/2016). Hentet fra: <http://www.menon.no/wp-content/uploads/216-72-Innovasjon.pdf>

Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Hasse, C. (2003). *Mødet: Det antropologiske læreproces*. I: *Ind I Verden: En grundbog i antropologisk metode*. København: Hans Reitzel

Innovasjon Norge. (2016) *Innspill til en ny retning for Norge - Drømmeløftet 2016*. Hentet fra: <http://www.xn--drmmelftet-1cbe.no/wp-content/uploads/2016/05/drommeloftsrapporten2016.pdf>

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Janis, I. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.

Johannessen, J.A, Olsen, B. & Stokvik, H. (2013). *Innovative organisasjoner: Fra idé til faktura*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kommunetorget. (2015). *Samhandling*. Hentet: <http://www.kommunetorget.no/Snarveier/Samhandling/>

KS. (2015). *Stavanger kommune nominert til innovasjonsprisen*. Hentet fra: <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovative-offentlige-anskaffelser/stavanger-kommune-nominert-til-innovasjonsprisen/>

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Larsen, M. H. (2012). *Dialog: En enkel vej til et godt samarbejde*. København: L & R Business

Latour, B. (1999). *Pandora's hope - essays on the reality of science studies*. Cambridge: Harvard University Press.

Nasjonalt program for leverandørutvikling. (2010). *Miniveileder om innovative offentlige anskaffelser*. Oslo: Næringslivets Hovedorganisasjon. Hentet fra: <http://gamle.leverandorutvikling.no/getfile.php/Programmets%20brosjyrer/Miniveiledning.pdf>

Nasjonalt Program for Leverandørutvikling. (2017). *Innovative anskaffelser*. Hentet fra: <http://innovativeanskaffelser.no/>

Noack, T. (2014). *Samhandling*. Store Norske Leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/samhandling>

Nysveen, H. & Andreassen, T.W. (2014). *Innovasjon når markedene endres i turbofart!*. Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse.

Meyer, S. (2007). *Det innovative mennesket*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nasjonalt Program for Leverandørutvikling. (2017). *Om oss*. Innovativeanskaffelser.no. Hentet: <http://innovativeanskaffelser.no/om-oss/>

OECD. (2011). *Demand-side Innovation Policies*, OECD Publishing. Hentet fra: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264098886-en>

Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The Knowing – Doing Gap. How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Polit, D.F & Beck, T.C. (2016). *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. 10. utg. Wolters Kluwer

Pollitt, C. (2003). Joined-up government: a survey. *Political studies review*, 1 (1): 34-49.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press

Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14

Regjeringen. (2014). *Kommuneproposisjonen 2014. Prop. 146 S (2012-2013)*.

Regjeringen. (2017). *Perspektivmeldingen 2017. Meld. St. 29 (2016-2017)*.

Regjeringen. (2013). *Strategi for innovasjon i kommunen*. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2012-2013/inns-201213-500/5/#a1>

- Regjeringen. (2016). *Tildelingskriterier*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/offentlige-anskaffelser-/andre-kolonne/tildelingskriterier/id2518924/>
- Regjeringen. (2013). *Økt innovasjonseffekt gjennom offentlige anskaffelser*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2013/innovasjonseffektavoffentligeanskaffelser_2013.pdf
- Ringholm, T., Teigen, H. & Aarsæther, N. (2013). *Innovative Kommuner*. Oslo: Cappelen Damm.
- Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P. & Ellingsen, M. (2011). *Innovasjonsprosesser i norske kommuner: Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse* (Norut Tromsø Rapport nr.: 2/2011). Hentet fra: <http://norut.no>
- Rønning, R. & Teigen, H. (2007). *En innovativ forvaltning?*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sagasti, F. R. (2004). *Knowledge and Innovation for Development: The Sisyphus Challenge of the 21st Century*. London: Edvard Elgar Publishing,
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Skogli, E. & Nellemann, R. G. (2016). Utredning om insentiver/ordninger for risikoavlastning for innovative offentlige anskaffelser. Menon (Publikasjon nr. 2016/12). Hentet fra: <http://www.menon.no/wp-content/uploads/2016-12-Insentiver-og-ordninger-for-risikoavlastning-for-innovative-offentlige-anskaffelser.pdf>
- Skumsnes, A. W. (2015). *Offentlige anskaffelser – den største tidstyven?*. Direktoratet for forvaltning og IKT. Hentet fra: <https://vimeo.com/129103319>
- Statistisk Sentralbyrå. (2016). *Offentlige innkjøp utgjør over 15 prosent av BNP*. Hentet fra: <https://ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/offinnkj>
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds*. London: Doubleday
- Sutorius, S. (2016). *Innovative anskaffelser - et verktøy for omstilling i både offentlig og privat sektor*. Direktoratet for Forvaltning og IKT. Hentet fra: <https://www.difi.no/om-difi/pressen/debattinnlegg/innovative-anskaffelser-et-verktoy-omstilling-i-bade-offentlig-og-privat-sektor>
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation*. Journal für Betriebswirtschaft.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications

Ørstavik, F. (2015). *Innovasjonsprosess*. Store Norske Leksikon. Hentet fra:
<https://snl.no/innovasjonsprosess>

Ørstavik, F. (2015). *Produktinnovasjon*. Store Norske Leksikon. Hentet fra:
<https://snl.no/produktinnovasjon>

9. VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Tid: 60-90 min.

Innledning

1. Introdusere meg og oppgaven
2. Presentere formålet med intervjuet
3. Opplyse om eventuell anonymisering
4. Opplyse om lydopptak for kvalitetssikring av sitater
5. Opplyse om beregnet tidsbruk. Det er satt av ca. 60-90 min til intervjuet

1. Innovasjon

1.1 Innovasjonsprosess

- Lineær vs. Dynamisk prosess?
- Bra/dårlig?

1.3 Innovativ offentlig anskaffelse som metode

- Hvordan foregikk denne anskaffelsesprosessen?
- Behovsdrevet? Dialog?
- Bra/dårlig?

1.4 Pådrivere for innovasjon

- Interne? (ledelse, medarbeidere, organisasjon, kultur, ressurser, annet?)
- Eksterne? (politisk, marked, lovverk, annet?)

1.5 Hindere for innovasjon

- Interne? (ledelse, medarbeidere, organisasjon, kultur, ressurser, annet?)
- Eksterne? (politisk, marked, lovverk, annet?)

2. Samhandling

2.1 Arbeide sammen mot felles mål:

- Hva var målet for anskaffelsesprosessen, og samarbeidet?
- Var målet tydelig definert – av hvem?

2.2 Informasjonsutveksling og dialog

- Hvordan ble informasjon utvekslet i forkant, underveis og etterkant?
- Hva kjennetegnet dialogen? (nærhet, hyppighet, innhold)
- Hva fungerte bra? Kunne vært bedre?

2.3 Dele kunnskaper

- Hvordan ble kunnskap delt på tvers av partene?
- Hva fungerte bra? Kunne vært bedre?

2.4 Det å ha/få en felles oppfatning av et meningsinnhold

- I hvilken grad var det et felles “mindset” og holdning mellom partene?
- I hvilken grad var det tilsvarende engasjement og forankring hos partene?

2.5 Samhandlingens effekt på innovasjon

- Hva hemmet og fremmet samhandling i prosessen?

3. Læring

3.1 Læring

- Lærte dere noe av hverandre i samspillet?
- Hva og hvordan?

3.2 Lærende organisasjon

- Hvordan var læringsvilje i egen organisasjon?
- Hvordan opplevde du læringsviljen i motpartens organisasjon?

3.3 Styrking av kompetansegrunnlag

- Hvilken effekt har erfaringen hatt for *kompetansegrunnlaget* i organisasjonen?
- Hvilken effekt har erfaringen hatt for *innovasjonsevnen*?
- Hvilken effekt har erfaringen hatt for *innovasjonskulturen*?

4. Generelt/Oppsummert

- Hva var største utfordring?
- Hva var største suksesskriterium for anskaffelsen?
- Hva kunne vært gjort annerledes/bedre?
- Er det noe mer du tenker kan være nyttig å tilføre?

Avrundning

17. Takke for meg og opplyse om videre prosess
18. Høre om det går fint å ta kontakt dersom noe skulle være uklart