

Hvordan kan kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid bidra til innovasjon?

En kvalitativ studie om innovative anskaffelser

Eline Vik Vedde



Masteroppgave ved institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

1. juni 2018

Every new thing creates two new questions and two new opportunities.
- Jeff Bezos

Tittel: Hvordan kan kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid bidra til innovasjon? En kvalitativ studie om innovative anskaffelser.

Av: Eline Vik Vedde

Eksamen:

Master i pedagogikk

Masterretning: Kunnskap, utdanning og læring

Spesialisering: Læring, teknologi og arbeid

Semester: Vår 2018

Stikkord:

- Kunnskapsdeling
- Kunnskapsgrenser
- Tverrfaglig samarbeid
- Innovasjon
- Offentlig anskaffelse
- Grensekryssere
- Grenseobjekter
- Epistemiske objekter

© Eline Vik Vedde

2018

Hvordan kan kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid bidra til innovative anskaffelser?

En kvalitativ studie om innovative anskaffelser

Eline Vik Vedde

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Studiens tema og område

Studien omhandler kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid i to organisasjoner som gjør offentlige innovative anskaffelser. En antakelse er at innovative anskaffelser forutsetter tverrfaglig samarbeid. Arbeid i prosjekter innebærer at deltakerne har et felles mål (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009), i dette tilfellet å dekke et gitt behov på nye måter for gjennomføring av anskaffelsene. Anskaffelsene foregår innenfor spesialisthelsetjenesten og en kommune. Løsningene vil dermed påvirke både organisasjoner, for eksempel sykehus og enkeltpersoner, gjennom eksempelvis hjemmetjenesten. Prosjektgruppene som arbeider med offentlige innovative anskaffelsene har ulik kunnskap og erfaring, og arbeider tverrfaglig. I et slikt samarbeid vil det oppstå kunnskapsgrenser (Carlile, 2002,2004). Disse kunnskapsgrensene kan ifølge Carlile (2002,2004) hemme eller fremme prosjektgruppens innovative mål, avhengig av om grensene overkommes eller ikke. Fordi anskaffelsene har et innovativt mål og arbeider tverrfaglig er kunnskapsgrenser og dets betydning et aktuelt problemområde for denne studien. Gjennom datainnsamlingen ble det tydelig hvor viktig arbeidet rundt behovet i anskaffelsene er for prosessen videre. Informantenes fortellinger om behovet blir diskutert i lys av Knorr Cetinas (1997,2001) begrep om epistemiske objekter. Kort forklart beskrives slike objekter med ufullstendige og utfoldende strukturer, som resulterer i at objektene er i stadig kapasitet til å utvikles. På bakgrunn av tema og studiens område er oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål følgende; ”*Hvordan kan kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid bidra til innovative anskaffelser ?*”

Denne problemstillingen skal så besvares ut i fra følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilken betydning har kunnskapsgrenser for anskaffelsesprosessen og hvordan jobber man for å overkomme de?*
- *Hvilken betydning har behovet for anskaffelsesprosessen og hvordan utspiller det seg?*

Metode

Studien er en kvalitativ undersøkelse med et utvalg av relevante informanter, fra hovedsakelig to organisasjoner. Det empiriske grunnlaget er basert på ni semistrukturerte intervjuer (Kvale & Brinkmann,2015). Jeg ønsket å få et innblikk i hvordan informantene

arbeidet med innovative anskaffelser og temaene for intervjuene var derfor :kunnskapsgrenser, tverrfaglig samarbeid og innovative anskaffelser. Gjennom analyse og beskrivelser fra informantene fikk jeg et innblikk i deres tanker og erfaringer rundt overnevnte begreper. Samtidig kom det frem andre interessante temaer, som et resultat av det semistrukturerte intervjuet. Undersøkelsen har hatt en abduktiv fremgangsmåte (Alvesson & Sköldbberg,2009), og jeg så for meg teoretiske temaer fra Carlile (2002,2004). Likevel er det også blitt analysert og diskutert andre interessante funn. Eksempelvis grensekryssere og epistemiske objekter.

Hovedfunn og konklusjon

Funnene i studien har vist at det oppstår kunnskapsgrenser i likhet med måten Carlile (2002,2004) legger frem. Informantene forteller at de har forskjellig kunnskap, er avhengig av hverandre og at prosjektene har økende nyhetsgrad. Økende nyhetsgrad gjør seg gjeldende ved at behovet generer nye krav til de ulike involverte aktørene. Det eksisterer med det syntaktiske, pragmatiske og semantiske kunnskapsgrenser i prosjektene informantene forteller om. Når det gjelder de syntaktiske grensene viser funnene at organisasjonene har opparbeidet seg ulike måter å håndtere disse på slik at de ikke hemmer kunnskapsdelingen i prosjektene negativt. De semantiske grensene gjør seg gjeldende med hensyn til målet om å innovere. Innovasjon preges av usikkerhet (Newell et al.,2009) og informantene forteller at det kan være vanskelig å være samstemt i kommunikasjonen, fordi det man skal kjøpe fremstår som uklart og at det kan oppstå ulike fortolkninger som følge av dette. Carlile (2004) legger frem blant annet grensekryssere som en måte å overkomme særlig semantiske kunnskapsgrenser. I analysen ble ”arkitekter” i sykehusinnkjøp HF identifisert som grensekryssere. Oslo kommune ser ikke ut til å arbeide like systematisk med grensekryssere. Ut ifra studiens funn kan mandat og lederforankring forstås som grenseobjekter i henhold til Carliles (2002) definisjon. Dette er objekter som fremstår som muliggjørende faktorer for kunnskapsdeling i tverrfaglig samarbeid. Pragmatiske grenser gjør seg også gjeldende i prosjektene fordi de ulike aktørene har forskjellige interesser med hensyn til løsningen. Det ble ikke funnet noen eksempler på hvordan prosjektene overkommer pragmatiske kunnskapsgrenser. Dette ble diskutert i lys av behovet i anskaffelsesprosessen og opp mot Knorr Cetinas (1997,1999,2001) epistemiske objekt begrep.

Arbeidet med behov ser ut til å ha en avgjørende betydning for anskaffelsesprosessen. Det fremstår som avgjørende å definere og tydeliggjøre hva som inngår eller ikke inngår i

behovet. Samtidig forteller informantene om prosjekter som øker i kompleksitet, som stadig utfolder seg og vokser i den forstand at man må vurdere å oppdatere mandat. Funnene viser også at arbeidet rundt behov engasjerer og oppleves som mer motiverende enn andre anskaffelsesprosesser, på tross av at informantene forteller at det krever mer av en sammenlignet med de mer tradisjonelle prosedyrene. Det ser altså ut til at informantene håndterer den usikkerheten som det kan tenkes at oppstår i de innovative anskaffelsene og er likevel trygge på at man i større grad dekker det komplekse behovet.

Forord

Jeg avslutter med dette fem år som student på Helga Engs, for en følelse! Det har vært fem lærerike, spennende og morsomme år. Det føles vemodig og rart å levere fra meg noe jeg har arbeidet med så lenge. Samtidig veldig fint at jeg nå er ferdig som student. Selv om masteroppgaven er et selvstendig arbeid er det mange som fortjener en takk.

Først og fremst rettes en stor takk til min veileder Thomas Hoholm. For oppmuntring og konstruktive tilbakemeldinger i hele skriveprosessen. Underveis i arbeidet med oppgaven har jeg hatt mange spørsmål, hvor du med din brede kunnskap på fagfeltet har bidratt med gode råd. Takk for at du også alltid har vært så tilgjengelig på mail. Igjen, tusen takk!

Videre vil jeg også takke informantene for at dere velvillig stilte opp til intervju. Dere har gitt meg rike beskrivelser av deres arbeidshverdag, og det har vært spennende å få et innblikk inn i offentlige innovative anskaffelsesprosesser. Uten dere hadde ikke oppgaven blitt til, takk!

Mamma, pappa og Irene fortjener en takk for at dere alltid oppmuntrer og støtter meg, og også for korrekturlesning. Sist men ikke minst, en stor takk til KUL-klassen. Sammen har vi oppmuntret hverandre, ledd, diskutert og hatt gjennomgående litt for lange kaffepauser. Dere er en skikkelig fin gjeng og jeg gleder meg til å feire med dere på fredag!

Eline

Oslo, mai 2018

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Presentasjon av oppgavens tema	1
1.2	Oppgavens problemstilling	3
1.3	Studiens kontekst.....	3
1.4	Oppgavens struktur	6
2	Teoretisk rammeverk	7
2.1	Kunnskapsperspektiver	7
2.2	Kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid	8
2.3	Paul Carliles rammeverk	10
2.3.1	Kunnskapskjennetegn	10
2.3.2	Forskjell, avhengighet og nyhetsgrad	11
2.3.3	Syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser	13
2.4	Grenseobjekter	14
2.5	Grensekryssere	16
2.6	Epistemiske objekter	17
2.6.1	Epistemiske objekters karakteristikk	19
2.6.2	Epistemiske objekters påvirkning på samarbeid	20
2.7	Innovasjon	21
2.8	Oppgavens analytiske rammeverk.....	22
3	Metode	24
3.1	Vitenskapelig grunnlag	24
3.2	Forskningsdesign: en kvalitativ studie	25
3.3	Datainnsamling.....	27
3.3.1	Dokumentanalyse	27
3.3.2	Kvalitativt semistrukturert forskningsintervju.....	28
3.3.3	Gjennomføring av intervju	30
3.3.4	Transkribering	31
3.4	Analysestrategi	33
3.5	Studiens kvalitet	34
3.6	Vern av informanter og etiske overveielser	37
3.7	Oppsummering.....	38
4	Funn og analyse	39
4.1	Konteksten.....	39
4.2	Kunnskapsgrenser	39
4.2.1	Forskjell.....	39
4.2.2	Avhengighet.....	41
4.2.3	Nyhetsgrad.....	43
4.2.4	Syntaktiske kunnskapsgrenser	45
4.2.5	Semantiske kunnskapsgrenser	49
4.2.6	Pragmatiske kunnskapsgrenser.....	51
4.3	Grensekryssere	55
4.4	Behovet i anskaffelsesprosessen og dets betydning	56
4.4.1	Behovets rolle for innovasjonsprosessen	56
4.4.2	Hva krever anskaffelsesprosessen?.....	59
4.4.3	Usikkerhet i anskaffelsesprosessen.....	61
4.5	Sammenfatning av funn og analyse.....	64
5	Diskusjon	65
5.1	Hvilken betydning har kunnskapsgrensene for anskaffelsesprosessen og hvordan arbeider man for å overkomme de?	65

5.1.1	Syntaktisk kunnskapsgrense	66
5.1.2	Semantiske kunnskapsgrenser og grensekryssere.....	67
5.1.3	Pragmatiske kunnskapsgrenser	69
5.2	Hvilken betydning har behov for anskaffelsesprosessen og hvordan utspiller det seg? 70	
5.2.1	Grenseobjekter.....	72
5.2.2	Behov som epistemisk objekt?	73
5.2.3	Behovets påvirkning på kunnskapsgrenser.....	74
5.3	Oppsummering.....	76
6	Avslutning	77
6.1	Hovedfunn.....	77
6.2	Anvendelse av teori i studien	78
6.3	Begrensinger ved studien	79
6.4	Studiens bidrag og videre forskning.....	80
	Litteraturliste	83
	Vedlegg / Appendiks	88
	Vedlegg 1: personvernombud.....	88
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv.....	89
	Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	90
	Vedlegg 4: Intervjuguide	92

Figurer og tabeller

Figur 1:	Integrert rammeverk for håndtering av kunnskap på tvers av grenser (Carlile, 2004, s. 558).	13
Figur 2:	Illustrasjon over sammenhengen mellom kunnskapsgrenser og grenseobjekter (Carlile 2002, s.453, oversatt av forfatter).	16
Tabell 1:	Oversikt over informantene i studien.....	30
Tabell 2:	Oversikt over kunnskapsgrenser og tiltak for å overkomme grensene	66
Tabell 3:	Epistemiske objekters karakteristikk opp mot behov i anskaffelsesprosessen.	72

1 Introduksjon

1.1 Presentasjon av oppgavens tema

Dette er en studie om prosjektarbeid med innovativt siktemål, henholdsvis innenfor offentlig anskaffelser. Innovasjon har alltid vært viktig for vitaliteten til organisasjoner, regioner og økonomien (Garud & Tuertscher,2012). Dagens samfunn blir omtalt som et kunnskapssamfunn, sentralt her er hvordan abstrakte tenkemåter spiller en avgjørende rolle for økonomi, og hvor ideer, kreativitet og innovative evner er av betydning (Sthyre,2011). I likhet med Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan (2009) poengterer Sthyre (2011) at ideer utvikles gjennom samarbeid mellom individer og grupper, og at kunnskapsdeling er avgjørende i slike prosesser. Han understreker viktigheten av kunnskapsdeling ved å poengtere at utveksling og sirkulasjon av kunnskap er "the very lifeblood of the professions" (Sthyre, 2011, s.165). Ved rekombinasjon av eksisterende kunnskap eller skapelse av ny kunnskap kan man oppnå innovasjon (Newell et al.,2009). Det er sjeldent en person sitter med all kunnskap en organisasjon trenger, og resultatet av ny kunnskap oppstår ofte gjennom kollektive prosesser. På bakgrunn av dette anses gjerne team- og prosjektarbeid som en hensiktsmessig måte å tilrettelegge for kreative prosesser på, inkludert utvikling av ny kunnskap og innovasjon (Newell et al.,2009). Lauvås og Lauvås (2004) presiserer viktigheten av tverrfaglig arbeid ved å poengtere at det er en nødvendighet i det moderne samfunn.

Samtidig ser en at organisasjoner strever med å tilrettelegge for innovasjonsprosesser (Scarbrough, Panourgias & Nandhakumar,2015). Blant annet fordi innovasjon forutsetter samarbeid og kunnskapsdeling mellom ulike spesialiserte ekspertiseområder, altså tverrfaglig samarbeid. Samtidig, i det tverrfagligheten øker, øker også kompleksiteten, og legger nye føringer for hvordan samarbeidet foregår. I slike tilfeller kan det oppstå det Carlile (2002,2004) omtaler som kunnskapsgrenser (Scarbrough et al.,2015;Newell et al.,2009). Dette kan by på utfordringer, fordi for å utnytte kunnskap som eksisterer i et samarbeid er man nødt til å dele kunnskap. Samtidig som kunnskap i seg selv kan gjøre det vanskelig å dele kunnskap (Carlile,2002,2004). Eksempler på situasjoner hvor dette kan skje er når personer med ulik fagbakgrunn ikke bruker samme fagterminologi, eller at de har motstridende interesser i samarbeidet, og det oppstår kunnskapsgrenser. Grensene forstås som faglige barrierer mellom gruppe medlemmene, som kan skape utfordringer i samarbeidet (Carlile,2002,2004;Newell et al.,2009). Dorothy Lenoard (1995, ref. i Carlile, 2004) hevder

at det meste av innovasjon foregår på grensene mellom disipliner eller spesialiseringer. Dette illustrerer viktigheten av å jobbe på tvers av kunnskapsgrenser (Carlile, 2004, s 555), og også hvordan man håndterer eller overkommer grensene.

Innovasjon og evnen til å arbeide innovativt knyttes også tett opp mot organisasjoners konkurransefortrinn og overlevelse (von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2000; Newell et al.,2009;Carlile, 2002, 2004). Gjennom kunnskapsdeling får organisasjoner og prosjekter utnyttet den kunnskapen som er organisasjonen, samtidig som man også gjør hverandre gode ved å dele kunnskap slik at man kan reflektere over og videreutvikle denne kunnskapen. Man ser også at kunnskapsdeling gjør at ansatte i større grad får ivarettatt ønsket om egen kunnskapsutvikling, og at en forutsetning for deling av taus kunnskap er at medarbeiderne er i direkte relasjon til hverandre. Alt det overnevnte kan være avgjørende med tanke på konkurransefortrinn og hvor attraktivt organisasjonen fremstår som arbeidsplass (Filstad, 2010). Samtidig kan kunnskapsdeling være både en krevende og usikker prosess. Spesielt fordi det kan utløse erkjennelsen av at det er interessekonflikter som må tas tak i, eller fordi det fører til sårbarhet hos de involverte partene (Filstad, 2010).

Fra et arbeidslivspedagogisk ståsted er kunnskap om kunnskapsdeling og tverrfaglighet viktig. Kunnskap om hvordan dette enten kan hemme eller fremme innovasjoner er av stor betydning for organisasjoner i dagens samfunn. Å inneha kunnskap om hvordan eksempelvis kunnskapsgrenser oppstår, og på hvilken måte dette kan hindre innovative målsetninger fremstår som viktig i flere organisatoriske settinger. Denne studien begrenser seg til helsesektoren. Hvor utgangspunktet er to organisasjoner som gjennomfører offentlig innovative anskaffelser på vegne av spesialisthelsetjenesten og i en kommune. Helse- og omsorgsområdet er ifølge rapporten ”Helsenæringens verdi” (Bergman, Flatland, Jakobsen, Nellemann, Skogli og Theie, 2017) kanskje den sektoren med størst behov for innovasjon i fremtiden. Begrunnelsen for dette er økte kostnader, aldrende befolkning og kvalitetskrav fra befolkningen(Bergmann et al.,2017) Dette utgjør et behov for innovasjon slik at man får hevet kvaliteten og omfang på tjenester som tilbys. Innovative anskaffelser betegnes som et ”kinderegg” fordi det kan bidra til å håndtere de overnevnte utfordringene. Gjennom å benytte det offentliges markedsmakt til innkjøp kan det skapes nye løsninger som markedet og bedrifter ikke klarer å utvikle alene (Bergman et al., 2017, s.52).

Når det gjelder innovasjonsprosesser er det gjort en bevisst avgrensning i studien ved å ikke gå detaljert inn i kompleksiteten rundt innovasjonsprosesser. Hensikten med studien er å undersøke hvilken betydning kunnskapsgrenser har, samt hvilken betydning behov ser ut til å ha i de innovative anskaffelsesprosessene. Derfor vil hovedvekten av teori i omhandle kunnskapsgrenser (Carlile, 2002,2004) og epistemiske objekter (Knorr Cetina, 1997,2001) knyttet mot en innovasjonsprosess, her innovative anskaffelser.

1.2 Oppgavens problemstilling

Tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling fremstår som aktuelt og viktig i dagens arbeidsliv. Min antakelse er at et godt tverrfagligprosjekt kan gjennomføre innovative anskaffelser sammen, hvor kunnskapsdeling er en forutsetning for dette. Samtidig kan det tenkes at det kan oppstå en rekke utfordringer når det gjelder kunnskapsdeling, herunder kunnskapsgrenser. På bakgrunn av de kunnskapsgrensene Carlile (2002,2004) legger frem ønsker jeg å undersøke hvilken betydning grensene har for kunnskapsdelingen i anskaffelsesprosessene, og hvordan man arbeider for å overkomme grenser. Samtidig vil også behovet i anskaffelsesprosessen diskuteres opp mot epistemiske objekter (Knorr Cetina, 1997,1999,2001) og hvilken betydning behov ser ut til å ha for prosessen. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er dermed:

Hvordan kan kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid bidra til innovative anskaffelser?

Denne problemstillingen skal så besvares ut i fra følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilken betydning har kunnskapsgrenser for anskaffelsesprosessen og hvordan jobber man for å overkomme de?*
- *Hvilken betydning har behov for anskaffelsesprosessen og hvordan utspiller det seg?*

1.3 Studiens kontekst

Å undersøke hvordan tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling kan bidra til innovative anskaffelser er viktig av flere grunner. Som nevnt har innovasjon og kunnskapsdeling vist seg å være viktig i alle organisasjoner, blant annet med hensyn til organisasjoners vitalitet og evne til å holde seg relevante i et kunnskapssamfunn. Videre blir studiens kontekst aktualisert. Det at studien foregår innenfor helsesektoren er av betydning. Alvorlige svikt i

tverrfaglig samarbeid går utover brukerne og deres pårørende (Lauvås & Lauvås, 2004). Lauvås og Lauvås (2004) skriver at dårlig tverrfaglig samarbeid fører til at brukerne "[...]vil i mindre grad være sikret en helhetlig behandling, kontakten med fagpersonene kan bli mangelfullt koordinert, de kan risikere å gå glipp av hjelp og støtte som de har rett til og krav på. Og både vente- og behandlingstiden kan bli lang" (Lauvås & Lauvås, 2004, s.21). Innovative løsninger antas derfor å gagne alle, både brukerne og sykehusene. Studien tar utgangspunkt i to organisasjoner som skal gjøre innovative innkjøp for helsesektoren. Den ene organisasjonen er Sykehusinnkjøp HF, de gjør innkjøp for spesialisthelsetjenesten i hele Norge. Organisasjonen gjør store innkjøp på vegne av offentlig sektor, samtidig som de skal fremme innovasjon og tilrettelegge for bruk av nye innovative løsninger i spesialisthelsetjenesten (Sykehusinnkjøp HF, 2018). Deres oppgave er å gjennomføre anskaffelser på vegne av alle helseforetak i Norge, hvor anskaffelsene foregår innenfor nesten alle områder i spesialisthelsetjenesten. Eksempelvis IT-utstyr, legemidler, medisinsk-teknisk utstyr, medisinske og administrative forbruksvarer, og tjenester som vikarer og flyreiser. Sykehusinnkjøp HF leder anskaffelsesprosjektene, i samarbeid med spesialistgrupper satt sammen av relevant fagpersonell. Videre er det de som gjennomfører anbud og forvalter avtalene etter at de er inngått. Organisasjonen skal blant annet fremme innovasjon og påse at det skal tilrettelegges for bruk av nye innovative løsninger i spesialisthelsetjenesten (Sykehusinnkjøp HF, 2018). I deres oppdragsdokument for 2017 skriver de blant annet at innovative anskaffelser er et hovedverktøy for innovasjon, og et viktig virkemiddel for å utvikle nye og bedre tjenester i dialog med og mellom pasienter, fagmiljøer og næringslivet (Sykehusinnkjøp HF, oppdragsdokument, 2017).

Den andre organisasjonen er Oslo kommune. I deres anskaffelsesstrategi for 2017 står det blant annet at Oslo kommune skal sikre effektive og innovasjonsvennlige anskaffelsesprosesser for å dekke nåværende behov, men som også tar høyde for fremtidige behov (Byrådsavdeling for finans, 2017,s.2). For å lykkes med anskaffelsesarbeidet må kommunen bli flinkere til å kartlegge hva som er reelle behov og hvordan behovene kan utvikle seg fremover. Kommunen ønsker også å gjennomføre anskaffelsesprosesser som kan fremme innovasjon. For å få til dette trekkes det frem at man i større grad må involvere innbyggere, forskningsmiljøer og næringsliv i planene. For å gjøre kommunale tjenester smartere, mer brukervennlige, inkluderende og bærekraftige må kommunene derfor lytte, utfordre og invitere til dialog, samhandling og nyskaping (Byrådsavdeling for finans, 2017,s.2). Samtidig skriver Sirnes (2014, s.63) det er flere barrierer mot nyskaping og

innovasjon i kommuner. Omfattende krav om forutsigbarhet, etterprøvbarhet, tilsyn og rapportering i det kommunale styringssystemet er eksempler på barrierer som kan hemme nyskaping og innovasjon i kommuner. En forutsetning for innovasjon i denne konteksten er at aktørene klarer å bevege seg utenfor sine faste arbeidsmåter. Aktørene må være villig til å la seg utfordre, gjerne av kolleger med annen kunnskap eller eksterne rådgivere som bidrar til å finne nye perspektiver (Sirnes, 2014, s.66). Nedenfor blir det kort redegjort for offentlig innovative anskaffelser.

Behovet for offentlig anskaffelse av innovasjon oppstår når en offentlig organisasjon har et behov som ikke lar seg løses uten et nytt eller videreutviklet produkt eller prosess (Edquist, Vonortas & Zabala-Iturriagoitia, 2015, s.6-7). Formålet med offentlig anskaffelser er ikke bare å fremme økt utvikling av produkter, men også å løse funksjoner som tilfredsstiller menneskelige behov eller løser samfunnsmessige problemer (Edquist et al., 2015). Eksempelvis å finne bedre måter å behandle slagpasienter på. Sagt på en annen måte handler det overordnet om at man skal kjøpe noe man ikke vet hva er, som skal løse et gitt behov gjennom enten nye tjenester eller produkter. Innovative anskaffelser skal legge til rette for anskaffelsesprosesser som gir grunnlag for nyskaping. Det innebærer at man må legge til rette for blant annet, grundig behovsvurdering, aktiv brukerinvolvering og dialog med leverandørmarkedet (Difi, 2017). I innovative anskaffelsesprosesser må man starte tidligere med arbeidet, tenke bredere, involvere flere i behovsdefineringsen og beskrive behovet på en åpen måte. Samtidig må man ha oversikt over hva som allerede eksisterer på markedet, og sørge for at markedet forstår hva behovet innebærer (Difi,2017). Flere av informantene i denne studien snakker om konkurransepreget dialoganskaffelser i intervjuene. En kort redegjørelse av denne prosedyren er derfor hensiktsmessig. Gjennom konkurransepreget dialoganskaffelser får oppdragsgiver, her sykehusinnkjøp eller Oslo kommune, mulighet til å gå i dialog med leverandørene og å diskutere ulike løsninger til behovet de har(Difi, 2018). I konkurransepreget dialog har oppdragsgiveren først og fremst et behov, og er avhengig av markedets innspill på hvordan behovet best mulig kan oppfylles. Gjennom dialog konkretiserer og definerer oppdragsgiveren behovet nærmere. Prosedyren kan ikke brukes dersom man skal kjøpe standard varer eller tjenester som allerede er tilgjengelig, men egner seg når anskaffelsen blant annet omfatter design eller innovative løsninger (Difi, 2018). Både det å konkretisere og definere behovet samt ha en pågående dialog med leverandører forutsetter utforskende aktivitet. Å undersøke tverrfaglig samarbeid i lys av kunnskapsgrenser opp mot innovative mål gjør seg gjeldene i en denne konteksten.

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. Hvor kapittel to tar for seg det teoretiske grunnlaget, og avsluttes med studiens analyseperspektiv. Her er særlig Carlile (2002,2004) og Knorr Cetinas (1997,1999,2001) sitt teoretiske rammeverk sentralt. I kapittel tre forklares det hvordan jeg har gått frem metodisk. Her reflekterer jeg også over metodiske valg og sentrale aspekter ved gjennomføringen, samt kvaliteten på studien. I kapittel fire presenteres og analyseres funnene i datamaterialet. Deretter i kapittel fem blir funnene diskutert i lys av Carliles (2002,2004) og Knorr Cetinas (1997,1999,2001) teorier samt forskningsspørsmålene. Til slutt i kapittel 6 påpekes hovedfunnene gjort i studien, det reflekteres over anvendelse av teori i studien, studiens begrensinger og bidrag samt forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket for oppgaven presenteres. Strukturen er som følger; 2.1 kunnskapsbegrepet diskuteres og avgrenses. Kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid anses som en forutsetning for gjennomføring av innovative anskaffelser. Derfor blir det kort redegjort for dette i 2.2. Videre i 2.3 presenteres Paul Carliles (2002,2004) rammeverk som tar for seg hvordan kunnskapsgrenser kan oppstå i et tverrfaglig samarbeid. I 2.4 blir det redegjort for grenseobjekter, deretter i 2.5 blir det redegjort for grensekryssere. I 2.6 blir Knorr Cetinas (1997,1999,2001) begrep om epistemiske objekter lagt frem. En kort redegjørelse vedrørende innovasjon foreligger i 2.7, før det avslutningsvis i 2.8 blir presentert oppgavens analytiske rammeverk.

2.1 Kunnskapsperspektiver

Studiens fokus på kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid som avgjørende for anskaffelsesprosesser gjør at det er behov for å diskutere og avgrense også kunnskap som begrep. Von Krogh et al. (2000) beskriver konseptet kunnskap slik ”Knowledge is one of those concepts that is extremely meaningful, positive, promising, and hard to pin down” (Von et al., 2000, s.5). Sitatet antyder at kunnskap som begrep er vanskelig å gi en entydig definisjon på, og kan variere ettersom hvem man spør. Eksempelvis vil kognitive forskere peke på noe annet enn hva forskere innenfor organisasjonsteori vil gjøre, mens en leder for en organisasjon mest sannsynlig vil assosiere kunnskap med spesifikke situasjoner og ”know-how” (Von Krogh et.al,2000). Relevant for denne studien er kunnskap i organisasjoner, hvor blant annet Tsoukas (1996) argumenterer for en integrert tilnærming som ser på organisatorisk kunnskap som prosessuell, spredt og iboende ubestemt (Tsoukas, 1996, s22). Med iboende ubestemt mener Tsoukas (1996) at man sjeldent på forhånd vet hva kunnskap er eller trenger å være. Organisasjoner står ovenfor ”radical uncertainty: they do not, they cannot, know what they need to know” (Tsoukas, 1996, s.22).

I en organisasjonskontekst og i relasjon til kunnskapsarbeid er det spesielt to perspektiver som er gjeldende, ”epistemology of possession” og ”the epistemology of practice” (Newell et al. 2009,s.3;Cook & Brown,1999, s.381). Perspektivene blir videre omtalt som eiendomspektivet og praksispektivet. Hovedforskjellen mellom synspunktene er at eiendomspektivet anser kunnskap som noe individer *har*, mens praksispektivet

oppfatter kunnskap som noe individer *gjør* (Newell et al.,2009). Cook og Brown (1999) mener eiendomspektivet ser ut til å favorisere eksplisitt kunnskap fremfor taus kunnskap, og den individuelle kunnskapen til enkeltpersoner fremfor kollektiv kunnskap. Kort forklart skiller taus kunnskap seg fra eksplisitt kunnskap ved at den tause kunnskapen er vanskelig å formalisere og utrykke, mens eksplisitt kunnskap er lettere å sette ord på og overføre (Newell et al., 2009). Cook og Brown (1999) påstår at man bedre forstår organisasjoner dersom eksplisitt, taus, individuell og kollektiv kunnskap blir behandlet som forskjellige men likeverdige former for kunnskap (Cook & Brown, 1999, s. 381). I tillegg til de fire formene for kunnskap, gjør også begrepet ”knowing” seg relevant i kunnskapssammenheng. Orlikowski (2002) betegner begrepet som et verb nettopp fordi det viser til en mer dynamisk type kunnskap (Orlikowski,2002;Cook & Brown, 1999). ”Knowing is not a static embedded capability or stable disposition of actors, but rather an ongoing social accomplishment, constituted and reconstituted as actors engage the world in practice” (Orlikowski, 2002, s. 249). Sitatet bidrar med en beskrivelse av kunnskap som interaktiv, prosessuell og sosial. Et kunnskapssyn som vektlegger den praktiske siden ved kunnskap og kunnskapsdeling, forstått som ”knowing” (Carlile & Østerlund, 2003,s.1; Newell et al.,2009 s.5) anses som hensiktsmessig når en skal se kunnskap i sammenheng med praktiske handlinger. Denne studien bygger på en slik forståelse av kunnskap, noe som anses som naturlig når en skal undersøke kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid. Hvor kunnskap og knowing forstås som like viktige og nødvendige former for kunnskap. Et slikt kunnskapssyn er også i samsvar med Carliles (2002;2004) syn på kunnskap. Carlile beskriver kunnskap som ”[...] *localized, embedded and invested in practice*” (Carlile, 2002, s.442). Videre blir det redegjort for kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid.

2.2 Kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid

Noe, Clark og Klein (2014) skriver at kunnskapsdeling er viktig med hensyn til organisasjoners konkurransedyktighet på flere måter, blant annet kostnadsreduksjoner, raskere ferdigstillelse av nye produkter, øke innovasjonskapasiteten og forbedre salgsvekst og inntekter fra nye produkter og tjenester (Noe et al.,2014). Videre beskriver de kunnskapsdeling som ”the provision of task information and know-how to collaborate and help other to solve problems, develop new ideas, or implement policies” (Noe et al.,2014, s248). Kunnskapsdeling er fremstår derfor som viktig for samarbeid, og at man gjennom kunnskapsdeling kan hjelpe andre med å løse utfordringer, utvikle nye ideer og implementere

policies. Videre kan kunnskapsdeling foregå gjennom direkte ansikt-til-ansikt kommunikasjon, teknologi-støttet interaksjoner med eksperter, eller det kan oppstå indirekte gjennom dokumentering, organisering og eller gjennom oppbevaring av kunnskap for andre (Cummings, 2004;Pulakos et al.,2003 ref i Noe et al.,2014). Innad i organisasjoner er kunnskapsdeling mellom ansatte og på tvers av team og grupper viktig, fordi det tillater organisasjoner å utnytte eksisterende kunnskaps-baserte ressurser (Noe et al.,2014).

Videre poengterer Filstad (2010) at kunnskapsdeling må forstås som læring og kunnskapsutvikling. Læring og kunnskap er forankret i sosial praksis, og hvor læring og kunnskap er situert i praksisen. Å dele kunnskap skjer gjennom deltakelse i praktisk arbeid, eksempelvis dialog mellom kolleger om egne erfaringer, hvor man har mulighet til å utveksle og dermed dele kunnskap gjennom problemløsende aktiviteter (Ardichvili et al., 2003 ref. i Filstad, 2010, s. 112). Styhre (2011) understreker viktigheten av kunnskapsdeling ved å poengtere at utveksling og sirkulasjon av kunnskap er ”the very lifeblood of the professions” (Styhre, 2011, s.165). Kunnskapsdeling er grunnlaget for profesjonelt arbeid, og organisasjoner er helt avhengig av å utvikle god flyt i kunnskapsdelingen på arbeidsplassen, med hensyn til effektivitet. Samtidig understreker han at det kan være utfordrende å oppnå fordi det krever et bredt repertoar eller spekter av kommunikative ferdigheter, verktøy, innførte rutiner og sosial kapital for å dele kunnskap og kompetanse i et fagfellesskap (Styhre, 2011, s.52). Østerlund og Carlile (2003) skriver at kunnskapsdeling er definert av de forskjellene og avhengighetene som er tilstede både innad i og på tvers av grupper (Østerlund og Carlile, 2003, s.1). Hva forskjellene og avhengighetene kan innebære vil redegjøres for senere, under Paul Carliles rammeverk.

Tverrfaglig samarbeid anses gjerne som en nøkkel til kreativitet og suksess for organisasjoner (Newell et al.,2009, s.82). Det vektlegges hvordan ulike individer gjennom synergier kan skape noe nytt, og komme opp med løsninger eller ideer man ikke ville klart dersom man arbeidet alene. Hovedtanken er at kreativitet utvikles gjennom interaksjon mellom individer med ulik kunnskap (Dougherty, 1992 ref. i Newell et al.,2009). Tverrfaglighet og potensielle fordeler og ulemper med en slik arbeidsmåte blir heretter behandlet gjennom Paul Carliles (2002,2004) rammeverk om kunnskapsgrenser. Rammeverket blir utdypet nedenfor.

2.3 Paul Carliles rammeverk

Carlile (2002) skriver at kunnskap i organisasjoner kan være utfordrende, spesielt ved utvikling av nye produkter, fordi kunnskap kan være både en kilde og en barriere til innovasjon. Dorothy Leonard påpeker (Leonard, 1995, ref. i Carlile, 2004) at det meste av innovasjoner foregår som et samarbeid mellom disipliner eller spesialiseringer. Dette illustrerer viktigheten av å jobbe langs grenser. Både med tanke på konkurransehensyn, men det bidrar også med en forklaring på hvorfor innovasjon har vist seg å være vanskelig å skape og legge til rette for. Carlile (2004) kommer med et integrert rammeverk for hvordan kunnskapsgrenser mellom aktører i innovasjonsprosesser kan overkommes. Kunnskapsgrensene kan oppstå mellom ulike kunnskapsområder, typisk i et tverrfaglig samarbeid. Ved å tilrettelegge for å overkomme kunnskapsgrenser, kan dette fremme kunnskapsdeling på tvers av kunnskapsområder (Newell et al., 2009). Sentralt for rammeverket er begrepene ”difference”, ”dependence” og ”novelty” (Carlile,2004,s. 556). Jeg har valgt å oversette begrepene til forskjell, avhengighet og nyhetsgrad. Disse beskrives som ”three relational properties of knowledge” (Carlile,2004, s.556), og forstås som egenskaper til kunnskap ved ulike grenser, og forteller noe om kompleksiteten ved kunnskapsgrensene. De ulike kunnskapsgrensene Carlile (2002,2004) legger frem er henholdsvis syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser. For å overkomme disse kunnskapsgrensene må kunnskapen overføres, oversettes og transformeres (Carlile, 2004). Egenskapene, kunnskapsgrensene og hvordan man kan håndtere grensene blir det redegjort for mer inngående senere i kapittelet. Nedenfor blir det redegjort for Carliles (2002,2004) kunnskapssyn og hvilken betydning dette har for tverrfaglig samarbeid.

2.3.1 Kunnskapskjennetegn

Carlile (2002) sitt rammeverk baseres på et pragmatisk syn på kunnskap, dette innebærer at kunnskap har tre kjennetegn, ”[...] that knowledge is localized, embedded, and invested in practice.” (Carlile, 2002, s.445). Det første kjennetegnet er at kunnskap er lokalisert rundt spesielle utfordringer en praksis har (Carlile, 2002). Effektiv utvikling av kunnskap i organisasjoner avhenger av at individer spesialiserer eller lokaliserer seg rundt ulike utfordringer. Neste kjennetegn er at kunnskap er festet til praksis. At kunnskap er festet til praksis illustrerer hvordan det kan være vanskelig å forklare kunnskap oppnådd gjennom praksis til andre utenforstående. Samtidig fester kunnskap seg også til teknologien, metoder og regler for ansatte i en gitt praksis. Det tredje og siste kjennetegnet er at kunnskapen er

investert i praksis. I måten man gjør ting på, metoder og suksesser som demonstrerer verdien av den nye kunnskapen (Carlile, 2002, s445-446). Disse kjennetegnene viser til ulike utfordringer arbeid med kunnskap og innovasjon kan ha. Eksempelvis at kunnskap fester seg til praksis illustrerer hvorfor det er vanskelig å dele kunnskap på tvers av spesialistfunksjoner eller mellom ulike avdelinger innad i en organisasjon. Selv om personer vedsetter hverandres ideer, trenger ikke dette å bety at de klarer å bruke kunnskapen, fordi det er for utfordrende å endre deres nåværende praksis (Newell et al., 2009). Samtidig tar det ofte lang tid og krever mye innsats å etablere en praksis. Når en praksis først er etablert, kan den også forsterkes av andre lignende praksiser. Å skulle endre praksis, selv når det er gode grunner til å gjøre det, har vist seg å være utfordrende (Newell et al.,2009).

2.3.2 Forskjell, avhengighet og nyhetsgrad

Som nevnt bruker Carlile (2004) begrepene ”difference, dependence and novelty” (Carlile, 2004, s.556), for å beskrive kompleksiteten ved kunnskaps grensene, oversatt til forskjell, avhengighet og nyhetsgrad. Disse begrepene forstås som egenskaper til kunnskapen som eksisterer ved gitte kunnskaps grenser (Carlile, 2004).

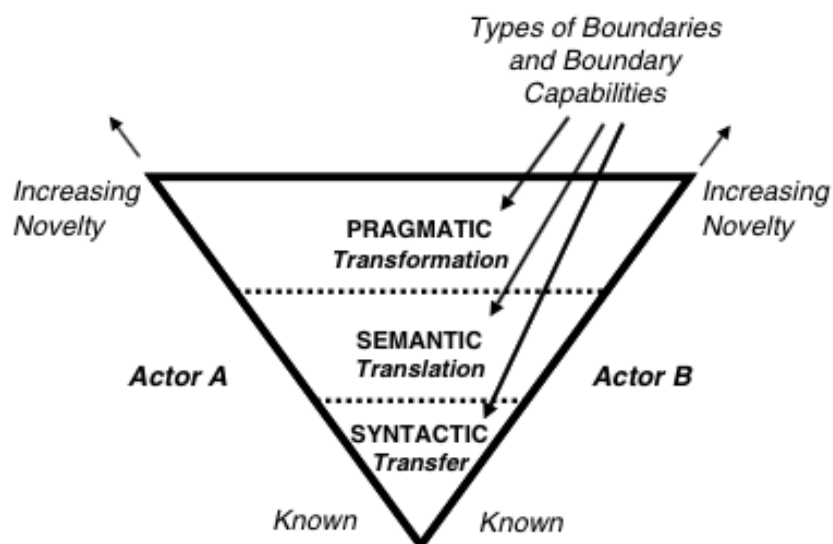
Forskjell omhandler forskjell i type og mengde kunnskap, eller forskjellig fagspesifikk kunnskap (Carlile, 2004). Forskjell i fagspesifikk kunnskap kan ses i lys av distinksjonen mellom novise-ekspert (Schank og Albelson, 1977, ref. i Carlile, 2004), hvor personer innenfor samme fagdomene har forskjell i mengde kunnskap. Ved utvikling av nye produkter eller tjenester er det ofte nødvendig å ha tilgang til ulik type kunnskap. Samtidig skaper dette også utfordringer med hensyn til erfaring, terminologi, verktøy og insentiver, fordi de ulike grupperingene arbeider ulikt (Carlile, 2004). Når forskjellen mellom enten mengde eller fagspesifikk kunnskap øker mellom aktører kreves det mer innsats for å dele og gi tilgang til hverandres kunnskap (Carlile,2004). Dermed ser en at kunnskap ikke bare er lokalisert men også festet til praksis, dette gjør at kunnskapen står på spill(Carlile, 2002,s446). Kunnskap krever investering, tid og ressurser derfor kan det oppfattes som utfordrende å skulle gi opp denne kunnskapen for å oppnå en annen type kunnskap.

Neste egenskap *avhengighet*. Avhengighet omhandler hvordan ulike aktører med ulik fagspesifikk kunnskap må ta høyde for hverandre for å nå felles mål (Carlile, 2004). Dersom man ikke er avhengig har ikke forskjell noen betydning, da avhengigheten krever at man

arbeider sammen og overkommer forskjellene for å nå felles mål (Carlile, 2004). Avhengighet i grupper kan eksempelvis være mellom en ingeniør og en kirurg som skal utvikle et nytt medisinsk verktøy. For å klare dette er de avhengige av hverandres kunnskap og må ta hensyn til hverandre for å nå felles mål. Når det blir flere avhengigheter, øker også kompleksiteten. Som gjør at den innsatsen som kreves for å dele og vurdere kunnskap øker (Carlile, 2004, s 557). Dette bidrar også med en forklaring på hvordan kunnskap er festet til en gitt praksis (Carlile, 2002). Dersom kunnskapen er forskjellig, ikke bare i nivå, er det nødvendig at håndteringen av avhengighetene innebærer å utvikle en tilstrekkelig felles kunnskapsbase (Carlile, 2004, s556). Å gjøre forskjeller og avhengigheter kjent, samt vise konsekvensene av avhengigheter som ikke er kjent er viktig i tilfeller hvor innovasjon er ønsket (Carlile, 2004, s557).

Avslutningsvis er siste egenskapen til kunnskap ved kunnskapsgrenser *nyhetsgrad*. Denne egenskapen tar for seg hvor nytt eller ukjent omstendighetene er. Eksempelvis kan kundens behov være en kilde til nyhetsgrad i prosjekter, fordi det stiller nye krav til aktørene innenfor hvert sitt område (Carlile,2004). Når nyhetsgraden øker blir situasjonen enda mer kompleks, fordi det oppstår nye forskjeller og avhengigheter, og grensene blir vanskeligere å håndtere. Økende nyhetsgrad gjør seg derfor spesielt gjeldende når det er snakk om innovasjon (Carlile, 2004). Carlile (2004) påpeker at nyhetsgraden er minst ved syntaktiske grenser, og størst ved pragmatiske grenser. Dette forklares ved at jo mer som er nytt og ukjent, jo større behov har man for en for utvikling av ”ny” kunnskap.

Ifølge Carlile (2004) kan kompleksiteten rundt egenskapene forskjell, avhengighet og nyhetsgrad illustreres gjennom en vektor med minst to aktører. I starten er forskjellene og avhengighetene kjent. Etter hvert som nyhetsgraden øker blir det mer komplekst og det krever mer innsats for å håndtere grensen. Med det øker vektorspredningene. Eksempelvis kan gjenbruk av felles relevant kunnskap positive effekter, når forskjeller og avhengigheter er kjent. Utfordringen er når nyhetsgraden øker, og tidligere relevant felles kunnskap ikke har kapasitet til å løse prosjektets nåværende utfordringer (Carlile, 2004, s. 557). Sagt på en annen måte må aktørene være villig til å utvikle ny kunnskap, fordi eksisterende kunnskap ikke holder til å løse utfordringene man står ovenfor. Figur 1 illustrerer hvordan kunnskapsgrensene øker i tråd med nyhetsgraden mellom to ulike aktører. Videre blir det redegjort for kunnskapsgrensene og hvilke prosesser som må til for å overkomme grensene.



Figur 1 Integrert rammeverk for håndtering av kunnskap på tvers av grenser (Carlile, 2004, s. 558).

2.3.3 Syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser

Første og minst komplekse kunnskapsgrænse er *syntaktiske kunnskapsgrænser* (Carlile, 2002,2004). En slik grænse innebærer at forskjeller i språk, grammatikk og symboler blant aktører i en gruppe, kan ha ulik mening blant aktørene. Her vil forskjell og avhengighet mellom aktørene være kjent (Carlile, 2004, s. 560). En grunn til syntaktiske kunnskapsgrænser oppstår er fordi ulike grupperinger danner sitt eget språk, som ikke utenforstående forstår (Newell et al.,2009, s.85). Eksempelvis kan det tenkes at kirurger og ingeniører har nokså ulikt fagspråk. For å unngå misforståelser kan gruppen opprette en felles syntaks eller et felles språk (Carlile,2004;Newell et al.,2009). Slik at de ulike aktørene kan fremstille sin spesifikke kunnskap på en måte som resten av gruppen forstår(Newell et al.,2009). For å overkomme den syntaktiske kunnskapsgrænse må kunnskapen overføres (Carlile, 2004).

Neste kunnskapsgrænse er en *semantisk grænse* (Carlile,2002,2004). Denne grænse innebærer at deltakerne har ulike fortolkninger av fenomener, noe som kan gjøre det utfordrende å samarbeide og kommunisere. Denne gjør seg gjeldende når nyhetsgraden øker, og skaper forskjeller og avhengigheter som er uklare(Carlile, 2004). Fremfor språklige forskjeller omhandler det her om ulike tolkninger av fenomener blant aktørene. En semantisk tilnærming legger til grunn at selv om et felles språk eller syntaks er tilstede, kan det oppstå ulike tolkninger som gjør kommunikasjon og samarbeidsprosessen utfordrende (Carlile,

2002, s.444). Eksempelvis må ingeniørene ta kirurgens perspektiv i enkelte situasjoner og motsatt. Kunnskapen må oversettes mellom de ulike aktørene slik at aktørene verdsetter kunnskapsforskjellene de har ved å forstå hverandres perspektiver (Newell et al. 2009). På den måten kan gruppen vurdere og dele kunnskap på en grense (Carlile, 2004, s. 560). For å håndtere kunnskapsgrensen er det nødvendig å synliggjøre ulike perspektiver og tolkninger av et fenomen. Ved å gjøre dette kan man ifølge Carlile (2004) overkomme semantiske kunnskapsgrenser ved å oversette kunnskapen.

Siste og mest komplekse kunnskapsgrense er en *pragmatiske grense* Carlile (2002,2004). Den oppstår når både forskjell, avhengighet og nyhetsgrad er til stede. Nyhetsgraden øker og skaper ulike interesser blant aktørene i samarbeidet(Carlile, 2004). Eksempelvis kan kunnskap utviklet innenfor et fagfelt gi negative konsekvenser for et annet fagfelt i det tverrfaglige samarbeidet. Selv om ingeniører og kirurgene verdsetter hverandres kunnskap er det ikke gitt at de alltid blir enig om en løsning, ei heller er villig til å endre egen praksis (Newell et al.,2009). Ulike interesser hindrer aktørenes evne til å dele, vurdere og benytte seg av hverandres kunnskap. Carlile (2004, s.559) påpeker at i slike tilfeller må det en politisk prosess av forhandlinger og definering av fellesinteresser til for å utvikle tilstrekkelig felles kunnskap (Carlile,2004, s559). Når slike kunnskapsgrenser oppstår må de ulike fagfeltene transformere sin kunnskap og praksis slik at den kan forstås av andre, og med også endre hele det tverrfaglige arbeidet som helhet (Carlile, 2002, s445). Transformering av kunnskap i dette tilfellet omhandler altså en prosess hvor man forvandler eksisterende kunnskap slik at man kan skape ny kunnskap (Carlile, 2002, s.445).

2.4 Grenseobjekter

Carlile (2004) foreslår i sitt rammeverk at bruk av grenseobjekter (Carlile,2004, s. 560) kan bidra til å overkomme kunnskapsgrenser. Begrepet grenseobjekter ble opprinnelig introdusert av Susan Leigh Star og James R. Griesemer (1989). Hvor de oppdaget at utstilte fugler hadde ulik betydning for erfarne fugletittere og for professorer. Objekter, slik som fuglen fikk ulik betydning avhengig av ens sosiale verden. Slik så en at grenseobjekter kan være en muliggjørende faktor for kunnskapsdeling på tvers av kunnskapsdomener (Star & Griesemer, 1989). Star (2010) presiserer i artikkelen ”This is not a boundary object: Reflections on the Origin of a Concept” at konseptet grenseobjekt er mest nyttig i organisatorisk kontekst (Star, 2010,s 612). For å avgrense har jeg valgt å forholde meg til måten Carlile (2002) definerer

grenseobjekter på, når det er sagt bygger definisjonen på de overnevnte. Carlile (2002) beskriver grenseobjekter som de artefakter individer bruker i arbeidet sitt. Eksempelvis tegninger, nummer, fakser, deler, verktøy og diverse maskiner (Carlile, 2002, s.446). Grenseobjekter kan fungere som broer mellom ulike aktørers sosiale og kulturelle verder, slik at de kan samarbeide om en felles oppgave (Nicolini et al.,2012, s.614). Carlile (2002) presiserer at det som fungerer som grenseobjekt i en kontekst, ikke nødvendigvis vil fungere som et grenseobjekt i en annen kontekst. Likevel legger han frem tre kjennetegn til effektive grenseobjekter ved gitte kunnskapsgrenser (Carlile,2002).

Den første egenskapen til grenseobjekter kan ses i lys av en syntaktisk kunnskapsgranse. Her kan et grenseobjekt bidra med å *etablere en felles syntaks eller språk som gjør det mulig for de ulike aktørene å representere sin kunnskap* (Carlile, 2002, s.451). Felles syntaks og språk er avgjørende for et hvert grenseobjekt ved kunnskapsgrenser, og derfor en nødvendig egenskap for å overkomme alle kunnskapsgrenser. Dersom de ulike aktørene i samarbeidet legger ulik mening i ordene som brukes for dele og oppbevare kunnskapen, kan kunnskapen skade fremfor å hjelpe (Carlile, 2002, s.451-452). Som nevnt før, når nyhetsgraden øker vil en semantisk kunnskapsgranse oppstå, grenseobjektene som kan muliggjøre for samarbeid her vil ha andre egenskaper enn ved en syntaktisk grense. Disse blir forklart nedenfor.

Ved semantiske kunnskapsgrenser må grenseobjektet inneha egenskaper som *gir konkrete midler til aktørene slik at de får spesifisert og lært om hverandres forskjeller og avhengigheter på tvers av grensen* (Carlile, 2002, s.452). En måte å gjøre dette på er at aktørene i samarbeidet får muligheten til å spesifisere hva de kan, og hva de ser på som utfordringer så konkret som mulig. For de andre involverte i samarbeidet kan dette føre til at de kan identifisere den andres kunnskap, samtidig som man forstår at man er avhengig av hverandres kunnskap.

Et effektivt grenseobjekt ved pragmatiske kunnskapsgrenser *muliggjør en prosess hvor individene i et tverrfaglig samarbeid kan forvandle sin kunnskap* (Carlile, 2002, s.452). Carlile (2002) eksemplifiserer med produktutvikling her. I et tverrfaglig samarbeid kan en møte på utfordringer, eller oppdage at man ikke sitter på nok kunnskap for å løse en utfordring. I slike tilfeller må man være villig til å endre eller tilpasse kunnskapen sin til den utfordringen som skal løses. Sammenfattende ser en at grenseobjekter kan være en viktig faktor i et tverrfaglig samarbeid. Det kan bidra som en muliggjørende faktor for samarbeid på

tvers og på den måten overkomme ulike kunnskapsgrenser (Carlile,2002). Figur 2 nedenfor illustrer kunnskapsgrenser, eksempler på grenseobjekter og egenskapene grenseobjektene må inneha ved gitte grenser.

Kunnskapsgrenser	Grenseobjekter	Egenskaper til grenseobjektene
Syntaktisk	Representasjon	Representasjon av ulik kunnskap
Semantisk	Standardiserte skjemaer og metoder	Representasjon og læring
Pragmatisk	Objekter, modeller/tegninger og kart	Representasjon, læring og transformering av kunnskap

Figur 2: Illustrasjon over sammenhengen mellom kunnskapsgrenser og grenseobjekter (Carlile 2002, s.453, oversatt av forfatter).

2.5 Grensekryssere

”Boundary spanners” (Newell et al,2009, s.167;Carlile, 2004, s.560) heretter oversatt til grensekryssere er individer som kan bidra med å løse utfordringer ved kunnskapsgrenser (Carlile,2004). Disse individene har ofte store nettverk og er medlem av forskjellige grupper, dette gjør det mulig for de å krysse grenser i sosiale nettverk (Newell et al.,2009;Carlile,2004). Grensekryssere har vist seg å være viktige for organisasjoner fordi de kan bidra til å bygge relasjoner og tillit til andre organisasjoner. Internt i organisasjoner er de av betydning fordi ”boundary-spanners can also be important within the organization in their ability to manage relationships across internal interfaces, such as between project groups, functional departments and divisions” (Newell et al., 2009, s. 167). Intern grensekryssing kan være av betydning dersom organisasjonen har utfordringer med å dele kunnskap. Det kan være ulike grunner til dette, blant annet at det råder ulike interesser som gjør at en gruppe ikke forstår verdien av kunnskapen til en annen gruppe (Carlile, 2002). I slike situasjoner kan grensekryssere strategisk plasseres mellom disse gruppene og fungere som kunnskapsmegler. På den måten kan grensekrysseren passe på at de ulike gruppene får den overlappende kunnskapen som trengs (Newell et al., 2009). Carlile (2004) viser til bruk av grensekryssere som en løsning for å overkomme særlig semantiske kunnskapsgrenser. Grensekrysseren vil her bidra til å opprette delte meninger og forståelser på tvers av fag, slik at det blir lettere å dele kunnskap innad i gruppen (Carlile, 2004, s. 560).

Gherardi og Nicolini undersøker i artikkelen "learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance"(2002) læring i ulike grupper som er gjensidig avhengig av hverandre. Hvor byggindustrien og sikkerhet er undersøkelsestema. Sikkerhet på byggeplassen er viktig, og de ulike grupperinger deler ansvar for sikkerhet på byggeplassen. De ønsket å undersøke om det var ulike syn på sikkerhet mellom de forskjellige gruppene eller om det delte samme syn. Det viste seg at byggformannen hadde en sentral rolle her, vedkommende gikk rundt på byggeplassen å så etter farer. Disse viste han og forklarte til de andre på byggeplassen. En slik aktivitet kaller de for "brokering" (Gherardi & Nicolini,2002, s.425) oversatt til megling. En slik aktivitet kan sees i lys av grensekryssere. Gitt at en person klarer å overføre og oversette visse elementer fra en praksis eller gruppe til en annen, samt forstå og sette pris på forskjellene mellom en gruppe til en annen, og også har mulighet til å påvirke en eller flere av gruppene opptrer man som det de kaller megler (Gherardi & Nicolini, 2002, s.425). Megleren har altså kunnskap som innebærer at vedkommende forstår de andres kunnskap, og kan på den måten påvirke de andre til å kommunisere med hverandre på tvers av fagfelt. Megling assosieres ofte med innovasjon og evnen til å kreativt overføre en praksis utviklet i en gruppe over til en annen.

Avslutningsvis kan grensekryssere muliggjøre for kunnskapsdeling på tvers av fag, og megle inn kunnskap til personer som har ulike syn på fenomener (Gherardi & Nicolini, 2002;Newell et al., 2009). Ved å megle kunnskap kan grensekrysserne få de ulike aktørene i gruppen til verdsette hverandres ulike kunnskap. Som nevnt, kan dette bidra til å overkomme semantiske kunnskapsgrenser, da de kan bidra med å skape like meninger innad i gruppen og på den måten oversette kunnskapen i det tverrfaglige samarbeidet (Carlile,2004).

2.6 Epistemiske objekter

Begrepet epistemisk objekt er utviklet av Knorr Cetina (1997,1999,2001), inspirert av Rheinbergers arbeid (Rheinberger, 1992, ref. i Knorr Cetina, 2001). Epistemiske objekter utgjør et av flere begreper Knorr Cetina (2001) kommer med i sin vitenskapssosiologiske forskning. Sentralt i teorien er hvordan kunnskapsvirksomhet gjennomsyrrer de fleste aspekter av et senmoderne samfunn, og hvordan dette fører til omfattende endringer på flere nivåer (Knorr Cetina, 2001). Gjennom kunnskapens handling omformes samfunnets grunnleggende strukturer, menneskene og kunnskapen selv. Dette forklares blant annet gjennom begrepene epistemiske kulturer og epistemiske objekter. Hvor epistemiske kulturer defineres som "[...]

those amalgams of arrangements and mechanisms –bonded through affinity, necessity, and historical coincidence –which, in a given field, make up how we know what we know” (Knorr Cetina, 1999, s.1). Dette er kulturer som skaper og garanterer kunnskap. I utviklingen av epistemiske kulturer får objekter, og spesielt epistemiske objekter betydning fordi: ”[...] knowledge cultures centrally turn around object worlds to which experts and scientist are oriented” (Knorr Cetina, 1997, s.8-9). Knorr Cetinas (1999) teori er omfattende og kompleks, med hensyn til studiens forskningsspørsmål er det epistemiske objekter som fokuseres på i denne studien. Dersom man ønsker å lese mer om hennes teori er blant annet ”Epistemic Cultures – how the sciences make knowledge” (Knorr Cetina, 1999) et godt utgangspunkt.

Som nevnt er Knorr Cetinas (2001) definisjon av epistemiske objekter inspirert av Rheinbergers begrep ”epistemiske ting” (1992, ref. i Knorr Cetina, 2001, s.181). En kort redegjørelse for hans begrep anses som nødvendig. Rheinberger forstår *epistemiske ting* som et hvert forskningsobjekt som er i senter av en forskningsprosess, og i prosessen av å være materielt definert. Kunnskapsobjekter defineres som ”objects of knowledge are characteristically open, question-generating and complex. They are processes and projections rather than definitive things” (Reheinberger, 1992 ref. i Knorr Cetina, 2001, s.181). Rheinberger skiller mellom de objektene som er industrielt produserte teknologiske produkter og objekter som ikke er klare til bruk. Objektene som ikke er klare til bruk fungerer som forskningsobjekter, og er på en reise eller på vei fra å bli materialisert til et teknologisk objekt (Knorr Cetina, 1997). Eksempelvis er teknologi blitt problematisk, fordi teknologi er både ”ting som er klar til å brukes” men også ”ting som er i endring” (Knorr Cetina, 1997, s. 10). Typiske eksempler er datamaskiner og dataprogrammer. De er på markedet samtidig som de stadig oppdateres med ulike versjoner. Objektene er derfor både tilstede og klare for å brukes samtidig som de er fraværende i den forstand at de er i stadig utvikling. På bakgrunn av dette argumenterer Rehinberger at teknologi i denne forstand er et eksempel på epistemiske ting (Knorr Cetina, 1997, s.10).

Epistemiske objekter har kapasitet til å utfolde seg i det uendelig, og er derfor en motsetning til teknologiske kommersielle verktøy. Knorr Cetina (1997;2001) forklarer de epistemiske objektene som åpne skuffer, fylt med mapper som strekker seg over ubestemt tid og inn i skapets mørke univers. Objekter med en slik karakter betegnes som kunnskapsobjekt eller epistemiske objekter (Knorr Cetina,1997;2001, Nicolini et al.,2012;Scarbrough et al.,2014), betegnelsen epistemiske objekter blir brukt heretter. Ifølge Knorr Cetina (1997) er det viktig

å se nærmere på epistemiske objekter fordi: ”They are the goal of expert work; and they are also what experts, scientist, etc. Regularly profess themselves to be intrested in, attracted by, seduced into and attached to” (Knorr Cetina, 1997, s.12).

2.6.1 Epistemiske objekters karakteristikk

Knorr Cetina (2001) omtaler epistemiske objekter som ”I want to characterize objects of knowledge (”epistemic objects”) in terms of a lack in completeness of being that takes away much of the wholeness, solidity, and the thing-like character they have in our everyday conception” (Knorr Cetina, 2001, s.181). Objektene kjennetegnes ut fra deres foranderlige og utfoldende karakter. De har en manglende objektivitet og fullstendighet, med kapasitet til å stadig utfolde seg. Det at objektet er ufullstendig er av betydning fordi epistemiske objekter på mange felt har materielle instantiasjoner, samtidig som de må oppfattes som voksende strukturer av fravær: som ting som eksploderer eller vokser inn til noe annet, og som defineres like mye av hva det ikke er (Knorr Cetina, 2001, s.182). Den avgjørende kraften epistemiske objekter har er at de peker på ting som kan utforskes mer. Ifølge Nicolini et al. (2012) kjennetegnes objektene som åpne i den forstand at objektene fungerer som en kilde til interesse og motivasjon. I det man nærmer seg forståelse for objektet vil det åpne seg nye muligheter, som igjen fører til ny utforskning. Nicolini et al.(2012) påpeker at objektet i seg selv forutsetter samarbeid. Ifølge Knorr Cetina (2001) er derfor epistemiske objekter både meningsproduserende og praksisproduserende. Ved at de skaper ny kunnskap og praksis som et resultat av dette (Knorr Cetina, 2001).

Epistemiske objekter inneholder et sett med forskjellige artefakter og ressurser, og kan derfor fungere som en tilkobler. Dette gir objektene anledning for videreutvikling når de blir tilnærmet eller brukt (Nerland & Jensen, 2012, s.104). Med det eksisterer epistemiske objekter i varierende former, og har en bindende kollektiv evne. Epistemiske objekters spesielle utfoldende natur, som et resultat av deres mangler, reiser spørsmål, begeistrer og gjør objektene mystiske og abstrakte (Nerland & Jensen,2012). Den utfoldende ontologien epistemiske objekter inneholder, samt den tidsmessige forandringsprosessen utgjør en viktig drivfaktor til at eksperter ønsker å identifisere det manglende, i de epistemiske objektene (Knorr Cetina, 1997,2001). Oppsummert forstås epistemiske objekter som ufullstendige, spørsmålsgenererende og åpne i form.

2.6.2 Epistemiske objekters påvirkning på samarbeid

Epistemiske objekter er ofte knyttet til nyskapende eller kreativ praksis, fordi objektene som nevnt inneholder det en ikke vet, og dermed oppfordrer til skapelse av ny kunnskap (Knorr Cetina, 1997; Scarbrough et al., 2015). Epistemiske objekter kan forstås i relasjon til to ulike prosesser som bidrar til de epistemiske objekters uferdige og åpne karakter. Disse prosessene er ”unfolding” (Knorr Cetina, 1997, s.12) og ”representations” (Knorr Cetina, 1997, s.13), jeg har valgt å oversette de til utfolding og representasjon. Disse prosessene medfører en egen form for åpenhet hos kunnskapsobjektene. Utfolding referer til epistemiske objekters evne til ubegrenset utvikling (Knorr Cetina, 1997, s. 12). Representasjon fører til at det oppstår en åpenhet og uavsluttethet fordi forskningsobjektene gjennom ulike representasjonsteknikker kan gis forskjellige uttrykk (Knorr Cetina & Bruegger, 2000). Begge prosessene vil være aktive i arbeidet, slik at den ene prosessen avhenger av den andre. Til sammen bevirker de driv og nyskapning i kunnskapsarbeidet.

Som utfoldende og mangelfulle objekter har de epistemiske objektene en tiltrekkende kraft, som motiverer lysten og viljen til eksperter for å ville løse de manglene objektet representerer (Knorr Cetina, 1997). Objektene karakteristika utvikler kunnskapsdynamikker mellom ekspertmiljøer og eksperter, og generer epistemiske praksiser når de blir brukt. De strukturerer praksisen ved at de gir noen direksjoner for hvordan de skal brukes, samtidig som de som tidligere nevnt, inviterer til dypere undersøkelse (Nerland & Jensen, 2012). Når det er sagt påpeker Knorr Cetina (1997, s. 12) at man må være forsiktig med å plassere objekt relasjoner som kun positivt for de emosjonelle båndene i et samarbeid. Selv om objektene kan sies å ha en kollektiv bindene evne, gir de også rom for ambivalens.

I artikkelen ” The Market as an object of attachment: Exploring Postsocial Relations in Financial Markets” bruker Knorr Cetina og Bruegger (2000) markedet i finansmarkedet som et epistemisk objekt. De som jobber innenfor finans befinner seg i en prosess hvor de stadig forsøker å definere markedet. Ikke bare gjennom å lese og forstå markedet men også ved å ”lage” eller artikulere det ved å teste det, flytte det og eller manipulere det. Markedet viser seg altså som en kompleks enhet som stadig reiser nye spørsmål, det blir aldri helt forstått, derfor er det et epistemisk objekt. Markedets utfoldende struktur påvirker de som jobber med finans til å observere og analysere markedet til enhver tid under aktiv handel. Altså ser man

at markedet er et epistemisk objekt for de som ønsker å delta i det, og spesielt for profesjonelle (Knorr Cetina & Bruegger, 2000, s. 149).

2.7 Innovasjon

Ifølge Newell et al. (2009) forstås innovasjon som en kompleks, usikker og høyt politisk aktivitet, med en rekke tvister på veien. Det er vanskelig å forutse hva som vil skje når man bruker kunnskap på nye måter (Newell et al., s.183). En annen faktor som også gjør innovasjon utfordrende er at det kan være vanskelig å få folk med på innovasjonsprosessen, og da også å finne den riktige kunnskapen som trengs (Newell et al., 2009). Videre har innovasjon tre kritiske trekk ved seg. Hvor det første er at innovasjon er dynamisk, prosessuell og praksis-basert av natur. Andre er at innovasjon gir implikasjoner for håndtering av kunnskap og praksis. Det siste kritiske trekket er dens relasjon og avhengighet til konteksten, enten det er sosial, organisatorisk eller nasjonal (Newell et al., 2009, s.183). I likhet med kunnskap oppfattes også innovasjon som både prosessuell og tilhørende til sosial praksis (Newell et al., 2009; Garud & Tuertcher, 2013).

Tradisjonelt har forskere innenfor innovasjon skilt mellom produkt- og prosessinnovasjon (Newell et al., 2009). Produktinnovasjon tar for seg bruk av kunnskap for å utvikle et produkt eller en service, kunnskapsprosessen foregår her rundt produktet. Prosessinnovasjon involverer utviklingen av nye prosesser enten det gjelder ledelse, arbeid eller organisatoriske praksiser (Newell et al., 2009). For at et produkt eller en prosess skal kvalifisere som innovasjon må det implementeres (Edquist et al., 2015; Garud & Tuertcher, 2013). Dette betyr at et nytt produkt må introduseres på markedet eller at den nye prosessen brukes i en produksjon. Dette gjelder også for innovasjoner i offentlig sektor (Edquist et al., 2015).

Nedenfor vises det til Edquist et al. (2015) som definerer innovasjon overordnet, altså både som et produkt eller prosess.

Innovasjoner er nye kreasjoner, et produkt eller en prosess, som er av økonomisk eller samfunnsmessig betydning, hovedsakelig utført av bedrifter (Edquist et al., 2015, s3). Innovasjon er et resultat av interaktive prosesser mellom ulike aktører innen innovasjonssystemer (Edquist et al., 2015). Samspill og interaktiv læring mellom organisasjoner i henhold til innovasjonssystemtilnærmingen er avgjørende elementer for at innovasjoner kan oppstå. Nye eller forbedrede produkter kan være materielle varer eller

immaterielle tjenester, mens nye eller forbedrede prosesser kan være teknologiske eller organisatoriske fremskritt (Edquist et al., 2015).

2.8 Oppgavens analytiske rammeverk

For at organisasjoner skal lykkes i dag, er de avhengig av å skape ny kunnskap for å tilpasse seg omgivelsene og være konkurransedyktige. Dette kan skje gjennom innovasjon og innovative løsninger. Da kan det være hensiktsmessig å jobbe på tvers av ulike fagbakgrunner og profesjoner, altså tverrfaglig samarbeid (Newell et al., 2009). Som tidligere nevnt fremhever Carlile (2002, 2004) at kunnskap både kan være en mulighet og et hinder for innovasjon. I et tverrfaglig arbeid med aktører fra ulike fagbakgrunner er det rimelig å anta at det vil oppstå kunnskapsgrenser. Disse grensene kan innebære ulikheter i språk, forståelser og interesser, og kan henholdsvis være syntaktiske, semantiske eller pragmatiske. Avhengig av forskjellighet og avhengighet i samarbeidet, samt hvor nytt og ukjent situasjonen eller handling er. Disse forholdene bestemmer hvilke kunnskapsgrenser som må overkommes, og om det krever henholdsvis å overføre, oversette eller transformere egen og andres kunnskap (Carlile, 2002, 2004).

En antakelse er at det oppstår kunnskapsgrenser i det tverrfaglige samarbeidet, her anskaffelsesprosessen. Begrepene forskjell, avhengighet og nyhetsgrad gir grunnlag for å kunne si noe om kunnskapsgrensene i anskaffelsene og hvilken betydning de har for anskaffelsesprosessen. Det blir dermed viktig å undersøke sammenhengen mellom nyhetsgrad, forskjellighet og avhengighet, samt kunnskapsgrenser.

Fordi kunnskapen ifølge Carlile (2002, 2004) er lokalisert, festet til praksis og investert i praksis kan det tenkes kunnskapen i seg selv kan by på utfordringer når det gjelder innovasjon, og for organisasjonenes del, å gjøre innovative innkjøp. Når individer spesialisere seg kan dette føre til effektiv utvikling av kunnskap, samtidig blir det også større avstand mellom de ansatte i organisasjonene, og dette kan hemme mulighetene for kunnskapsdeling og kunnskapsgrenser oppstår (Carlile, 2002, 2004). Å gjennomføre innovative anskaffelser, hvor man ikke vet hvordan løsningen ser ut (Edquist et al., 2015), antas å være utfordrende. Måten prosjektgruppene arbeider med behovet i innovative anskaffelser vil diskuteres opp mot epistemiske objekter (Knorr Cetina, 1997, 2001). Å

diskutere behov i lys av epistemiske objekter kan få frem kompleksiteten i arbeidet med behov, samtidig som en kan diskutere objektets påvirkning på kunnskaps grensene.

Med bakgrunn i dette ønsker jeg å bruke rammeverket til Carlile (2002,2004) for å undersøke hvilken betydning kunnskaps grenser har for anskaffelsesprosessen, samt analysere og diskutere hvordan organisasjonene arbeider eller ikke arbeider for å overkomme grensene. Dette vil påvirke kunnskapsdelingen i prosjektene enten negativt eller positivt. Deretter undersøkes behovets betydning for anskaffelsesprosessen, og det undersøkes hvordan behovet ser ut til å utspille seg i lys av epistemiske objekter (Knorr Cetina, 1997,1999, 2001). Analysen og diskusjonen vil i all hovedsak ta for seg epistemiske objekter fremfor grenseobjekter, selv om sistnevnte står sentralt i Carliles (2002) rammeverk. Dette er fordi jeg ønsker å undersøke hvordan arbeidet med behovet i anskaffelsene foregår og preger anskaffelsesprosessen. Her egner epistemiske objekter seg som analyse grunnlag fremfor grenseobjekter som heller kunne bidratt med en forklaring på hvordan og hvorfor samarbeidet fungerer eventuelt ikke fungerer.

3 Metode

Kleven (2011) viser til to beskrivelser av hva metode er. Første at ”forskningsmetode er de framgangsmåtene vi bruker for å *besvare eller belyse de spørsmålene vi har stilt*” (Kleven, 2011, s.16), og andre er ”forskningsmetode er de framgangsmåtene vi bruker for å *få kunnskap*” (Kleven, 2011, s.16). På bakgrunn av dette har metodekapittelet som hensikt å gi innsikt i hvordan jeg har gått frem med hensyn til metodiske valg og hvordan dette sammenfaller med hva jeg har ønsket å undersøke. I 3.1 redegjør jeg for oppgavens vitenskapelige grunnlag. Studiens forskningsdesign, en kvalitativ undersøkelse med intervju utdypes nærmere i 3.2. Deretter i 3.3 gjør jeg rede for datainnsamlingsprosessen, herunder mer om dokumentanalyse, intervju og transkribering. Videre i 3.4 beskriver jeg analyseprosessen. Det er også nødvendig å reflektere over studiens kvalitet dette gjøres i 3.5. I 3.6 gjøres det noen refleksjoner rundt etiske overveielser og vern av informanter. Avslutningsvis i 3.7 er en oppsummering over metodekapittelens innhold.

3.1 Vitenskapelig grunnlag

Tolkning og analyse knyttes tett sammen i en forskningsprosess, da man ikke kan beskrive og kategorisere hendelsesforløp uten å samtidig tillegge hendelsene mening (Thagaard, 2013). Forskning er både en kritisk- og en kreativ prosess (Kleven, 2011) og i metodelitteraturen skilles det gjerne mellom induksjon og deduksjon (Alvesson & Sköldberg, 2009). Deduksjon foregår hypotesetestende og sikrer korrekte konklusjoner dersom premissene er korrekte (Kleven, 2011, s.20). Induksjon derimot baserer seg på generelle slutninger på grunnlag av de tilfellene man har undersøkt. Induksjon setter en på sporet av mulig gyldige konklusjoner, men sikrer ikke sanne konklusjoner (Kleven, 2011, s.20). Selv om deduksjon og induksjon anses som to eksklusive metoder, er det ikke all forskning som passer inn under disse tilnærmingene, da kan en abduktiv tilnærming være et alternativ (Alvesson & Sköldberg, 2009). Denne oppgaven har en slik tilnærming, hva dette innebærer utdypes nedenfor.

I abduksjon tolkes enkelthendelser ut i fra et hypotetisk mønster. Alvesson og Sköldberg (2009, s. 5) forklarer gjennom eksemplet med svaner og deres farge. En aduktiv tilnærming til dette vil innebære at man først observerer en svane med en viss farge, og deretter vise hvordan svanens genetiske struktur muligens generer til en spesiell farge.

For min oppgave blir det slik at hvis forskningsspørsmålene relatert til kunnskapsgrenser og innovasjon stemmer, vil det kunne si noe om eller forklare noe om det jeg har undersøkt. Alvesson og Sköldbberg (2009) understreker at abduksjon ikke er en blanding mellom induksjon og deduksjon, til tross for at tilnærmingen inneholder elementer av begge. Fordi det i abduksjon handler om å utvikle empiri samtidig som man justerer den teoretiske vinklingen, som da utgjør det hypotetiske mønstret man er ute etter. I likhet med induksjon starter abduksjon fra et empirisk ståsted, men tar ikke avstand fra teoretiske forforståelser. Hvilket betyr at man gjennom en abduktiv tilnærming forsøker å finne ut, ikke bare om noe stemmer eller ikke, men også hvorfor det er tilfellet. Derfor hevder de at analyser av slike studier ofte kan kombineres med, eller ta utgangspunkt i teori og tidligere forskning (Alvesson & Sköldbberg, 2009). Denne studien bygger på Carliles (2004, 2002) rammeverk. Forskningsprosessen har dermed vekslet mellom teori og empiriske, hvor disse brukes for å fylle ut hverandre for å få en bredere forståelse. Dette kan også sees i lys med hermeneutikken hvor all forståelse bygger på forforståelse (Thagaard, 2013). Min forforståelse er her mitt teoretiske utgangspunkt, og jeg har lett etter meningsinnholdet i handlinger og samtale. Det fremkom gjennom datamaterialet er tydelig fokus på behov i anskaffelsesprosessene, for å kunne diskutere noe rundt arbeidet med behov valgte jeg derfor å ta med Knorr Cetinas (1997,2001) begrep om epistemiske objekter.

3.2 Forskningsdesign: en kvalitativ studie

Et design eller forskningsopplegg er forskerens plan eller skisse for en undersøkelse, ved valg av forskningsdesign for et prosjekt blir det man ønsker å fokusere på avgjørende for utformingen av designet (Ringdal, 2013). Thagaard (2013, s.54-55) skriver at forskningsdesignet skal inneholde en faglig kontekst for en beskrivelse av hva, hvem, hvor og hvordan. For denne studien blir det slik, hva sier noe om hva undersøkelsen fokuserer på, altså hvilken betydning kunnskapsgrenser har for anskaffelsesprosessen. Undersøkelsens hvem er mennesker som arbeider med offentlig anskaffelser i prosjektarbeid. Alle intervjuene ble gjennomført på deres arbeidsplasser, enten i Oslo kommune eller Sykehusinnkjøp HF, dette er undersøkelses hvor. Oppgavens hvordan dreier seg om hvilken metode jeg har valgt, som er kvalitativt forskningsintervju. Sentralt i kvalitativ forskning er at forskningsdesignet er fleksibelt og åpent for endringer under i forskningsprosessen (Thagaard, 2013). Jeg har skrevet litt på alle delene i teksten fortløpende, og har dermed gjort justeringer underveis med hensyn til innholdet i teorikapittelet og forskningsspørsmål basert på funnene i analysedelen.

Yin (2014, s.28) skriver at “the design is the logical sequence that connects the empirical data to a study’s initial research questions and, ultimately, to its conclusions”. Forskningsdesignet forstås dermed som en plan som har til hensikt å sørge for at datamaterialet støtter opp under de overordnede forskningsspørsmålene på en logisk måte (Yin, 2014). Min studie omhandler hvordan kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid kan bidra til innovative anskaffelser i to organisasjoner, og på hvilken måte kunnskapsgrenser enten hemmer eller fremmer innovasjon. Samt hvilken betydning behov har for anskaffelsesprosessen. På bakgrunn av dette har jeg valgt å benytte meg av intervju for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Nedenfor beskrives planen for min undersøkelse vedrørende kunnskapsgrenser og innovasjon i offentlig innovative anskaffelsesprosesser.

Innenfor forskning skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder for datainnsamling, hvor kvantitative metoder er opptatt av utbredelse og antall, mens kvalitative metoder har som hensikt å gå i dybden, og vektlegger forståelse, fortolkning og betydning (Thagaard, 2013, s.17). Hvilken metode man velger kan ha implikasjoner for både forskningsprosessen og vurderingen av resultatene (Thagaard, 2013, s.19). Fordi jeg ønsket å undersøke fenomenet, kunnskapsgrenser i dybden ble en kvalitativ metode naturlig. Kvalitative undersøkelser ønsker å fremheve prosesser og meninger som ikke lar seg måle i kvantitet eller frekvenser (Thagaard, 2013). Samtidig kjennetegnes kvalitative metoder av nærhet til data og kildene (Thagaard, 2013) noe som er viktig å reflektere over, dette kommer jeg tilbake til i 3.5 studiens kvalitet. Innsikt i sosiale fenomener står sentralt i kvalitativ metode, en slik metode sammenfaller godt med pedagogikken hvor man gjerne søker å forstå og få kunnskap om ulike sosiale fenomener.

Jeg ønsket å undersøke kunnskapsdeling, med fokus på kunnskapsgrenser opp mot innovative mål. Innovasjon i dette tilfellet er innovative offentlig anskaffelser. Utvalget består derfor informanter som hadde erfaring med tverrfaglig arbeid i prosjekter med innovativt siktemål. Oppsummert ønsket jeg informanter som:

- Arbeidet tverrfaglig
- Jobbet i prosjekter som omhandlet innovative anskaffelser

I utgangspunktet ønsket jeg å ha informanter fra samme organisasjon, som helst arbeidet i samme team eller prosjekt. Men da det viste seg å ta lengre tid enn forventet å opprette

tilgang til intervjuer der, foreslo veileder å intervjuer også i en annen organisasjon. Dette valgte jeg å gjøre og endte dermed opp med totalt ti informanter. Fem av informantene jobber i Oslo kommune, fire jobber i Sykehusinnkjøp HF og siste jobber i senter for fremtidig helse med koordinering av blant annet innovative anskaffelser. Fordi jeg ikke ønsker å sammenligne organisasjonene har studien ikke et komparativt design (Grønmo, 2004). Når det er sagt er ble det naturlig at jeg underveis i analysedelen påpekte interessante likheter og ulikheter rundt samme fenomen, altså hvordan tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling kan påvirke innovative anskaffelsesprosesser. Det at jeg har informanter fra hovedsakelig to organisasjoner oppleves heller som en kilde til variasjon i datamaterialet, fremfor et ønske om å sammenlikne dette systematisk.

3.3 Datainnsamling

Studien har hatt intervju som hovedmetode. Intervjuer egner seg når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2017, s,114), hvor særlig meninger og erfaringer rundt oppgavens tematikk har vært relevant for studien. Gjennom intervjuer får man informasjon om hvordan personer som intervjues opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thaagard,2013, s58). Studien har ikke observasjon, men jeg var med på et møte med Sykehusinnkjøp HF sammen med veileder og en annen følgeforsker før jeg intervjuet i organisasjonen. Møtet ble gjennomført som et intervju hvor vi stilte spørsmål til to ansatte i organisasjonen. Den ene av disse to inngår i analysen da jeg hadde et intervju til med vedkommende, mens den andre, informant 10 ikke gjør dette. Begrunnelsen for hvorfor den 10ende ikke er med i analysen er fordi jeg ønsket å trekke frem sitater og fortellinger fra mennesker som arbeider operativt med anskaffelsene. Derfor uteblir den 10ende informanten fra analysen. Når det er sagt bidro informant 10 til at jeg gjennom møtet med organisasjonen fikk en større helhetsforståelse for organisasjonen, deres arbeidsmetoder og organisering. I etterkant av møtet med blant annet informant 10 tilpasset jeg intervjuguiden noe, og møtet med Sykehusinnkjøp HF ble dermed en form for forberedelse før intervjuene i Sykehusinnkjøp HF. Som nevnt ble intervjuene ble gjennomført med ni informanter, hvor fire av de jobber i Oslo kommune, tre i Sykehusinnkjøp HF og en i senter for fremtidig helse.

3.3.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse kombineres ofte med intervju og eller observasjon (Thaagaard, 2013), i dette tilfellet har dokumentanalyse blitt brukt som en forberedende metode til intervjuene.

Tekster som inngår i dokumentanalyse kan være både offentlig, private og personlige dokumenter. Myers (2013, s. 152) definerer dokumenter som ”anything that can be stored in a digital file on a computer”. Ikke nødvendigvis alle dokumenter er det, men han påpeker at alle i prinsippet kan bli lagret digitalt, derfor definisjonen. I tillegg til tekst er både lyd, bilder og video eksempler på dokumenter. Hvor blant annet bøker, hjemmesider, blogger, e-poster, protokoller, årsrapport og mye mer inngår (Myers,2013). Gjennom analysing av dokumenter kan man oppnå et rikere bilde enn hva som ville vært mulig gjennom bare intervju.

Sent i desember 2017 fikk jeg vite hvilken organisasjon jeg skulle undersøke av veileder, samtidig fikk jeg tilsendt noen dokumenter som jeg skulle lese igjennom. Disse interne dokumentene ga meg innsikt i et prosjekt begge organisasjonene er involvert i. Samtidig har jeg også lest på nettsidene til både Sykehusinnkjøp HF og Oslo kommune. Hvor blant annet oppdragsdokumentet til Sykehusinnkjøp HF for 2016 og 2017 er tilgjengelig. Det samme gjelder for Oslo kommunes anskaffelsesstrategi i 2017. Enkelte av de tingene som står skrevet i disse dokumentene ble inkludert i arbeidet med intervjuguiden. Først og fremst bidro analyse av relevante dokumenter til større forståelse for organisasjonene, og også for offentlige innovative anskaffelsesprosesser. Jeg anser dermed dokumentanalyse som en metode som forbedret intervjuguiden, samt ga meg større innsikt i organisasjonene.

3.3.2 Kvalitativt semistrukturert forskningsintervju

Fordi jeg ønsket å forstå hvordan kunnskapsdeling kan være en forutsetning for innovasjon i en organisasjon, valgte jeg som nevnt tidligere å gjennomføre intervjuer. Nærmere bestemt det Kvale & Brinkmann (2015) omtaler som et semistrukturert intervju. Denne intervjuformen brukes gjerne når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens livsverden. Som nevnt var utgangspunktet for å intervjuer at jeg ønsket å forstå hvordan kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid kunne bidra til innovative anskaffelser ut i fra erfaringer og meninger fra relevante personer. Et semistrukturert intervju passet dermed til min datainnsamling. Det at intervjuformen er semistrukturert, betyr at det verken er en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale (Kvale & Brinkmann, 2015, s.46). Intervjuet lignet mer en samtale i dagliglivet, samtidig som jeg hadde en intervjuguide som sirklet inn enkelte temaer. En fordel med denne formen for intervju retter seg mot abduksjon (Alvesson

& Sköldbberg, 2009) som tilnæringsmetode. Med en slik tilnærming ønsker man å få åpne svar, men samtidig tolke svarene ut fra en teoretisk ramme.

Som nevnt ble intervjuguiden jeg lagde brukt som et bakteppe. Den hadde bestemte temaer jeg ønsket å spørre om og forslag til spørsmål, på denne måten sikret jeg meg å komme innom de sentrale temaene for problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2015). På bakgrunn av dette hadde jeg mange spørsmål og forslag til oppfølgingsspørsmål, se vedlegg 4 ”intervjuguide”. Ikke alle oppfølgingsspørsmålene ble benyttet, men det var likevel fint å ha disse i bakhånd tilfelle samtalene stoppet opp. Samtidig ønsket jeg å være åpen for at informantene kunne utdype, slik som Kvale og Brinkmann (2015) poengterer er sentralt i det semistrukturerte intervjuet. Slik at informantene hadde mulighet til å komme med spørsmål dersom noe var uklart, eller komme med relevante eksempler der det passet inn. Dette ga også informantene mulighet til å ta opp temaer som ikke var en del av intervjuguiden. En bivirkning av dette er at intervjuet kunne ha tatt en annen vending enn hva jeg hadde sett for meg på forhånd. Dette ville vært mindre sannsynlig om man brukte et spørreskjema (Kvale og Brinkmann, 2015). Jeg opplevde det som hensiktsmessig å ha et relativt åpen form for intervju. Fordi jeg både fikk jeg svar på de sentrale temaene, samtidig som informantene fortalte om andre interessante fenomener som også kunne sees i lys av det teoretiske rammeverket jeg hadde sett for meg å bruke. Bruk av grensekryssere i prosjekter var et eksempel på dette.

Før jeg kunne begynne å intervju var det mye som måtte gjøres. Først og fremst måtte jeg få informanter som hadde de egenskapene og kvalifikasjoner som jeg ønsket hensyn til den foreløpige problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver. Dette er i tråd med det Thagaard (2013) kaller for strategisk utvalg i kvalitative studier. På bakgrunn av at dette ønsket jeg et møte med Sykehusinnkjøp HF før jeg kontaktet informantene, slik at jeg kunne høre mer om deres organisasjon, hvordan de jobbet og deres ansattes fagbakgrunner blant annet. Det skulle vise seg å lengre tid enn forventet, da de var i en krevende omstillingsprosess. I midten av mars fikk veileder, en følgeforsker og jeg møte de. Gjennom dette møtet fikk jeg kontaktinformasjonen til relevante informanter i organisasjonen, og jeg intervjuet disse uken senere. Møtet ga meg større innblikk i organisasjonen, både hvordan de arbeider, er organisert og hva slags fagbakgrunner de som jobber der har.

Når det gjelder Oslo kommune kontaktet veileder og jeg en relevant person via mail, hvor vi la frem oppgavens foreløpige problemstilling og tema, og spurte om det var mulig å gjennomføre intervjuer hos de. Det fikk jeg positivt respons på og etter et telefonmøte ble jeg satt i kontakt med andre relevante ansatte i Oslo kommune. Utvelgelsesprosessen her ble dermed gjort i henhold til det som omtales for ”snøballmetoden” (Thagaard, 2013, s.61). Dette innebar at jeg kontaktet en relevant person som deretter ga meg kontaktinformasjon til andre aktuelle informanter. Totalt kontaktet jeg fem personer i Oslo kommune, alle lot seg intervjuer og intervjuene ble raskt avklart. I tabell 1 nedenfor presenteres alle informantene jeg har snakket med i forbindelse med studien, samt hvilken organisasjon de tilhører.

Informanter		Organisasjon
Informant 1		Senter for fremtidig helse
Informant 2		Oslo kommune
Informant 3		Oslo kommune
Informant 4		Oslo kommune
Informant 5	Gruppeintervju sammen med informant 6	Oslo kommune
Informant 6	Gruppeintervju sammen med informant 5	Oslo kommune
Informant 7		Sykehusinnkjøp HF
Informant 8		Sykehusinnkjøp HF
Informant 9		Sykehusinnkjøp HF
Informant 10		Sykehusinnkjøp HF

Tabell 1: oversikt over informantene i studien

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført på enten informantenes kontor eller et ledig grupperom. En del av informantene satt i åpent landskap og det egnet seg derfor ikke å gjennomføre et intervju der. Det var likevel viktig for meg å gjennomføre intervjuene der de jobbet. Det er tenkt at dette kan føre til en trygghet blant informantene, og dermed mer åpenhet slik som jeg ønsket

å oppnå gjennom i tråd med beskrivelsen av det semistrukturerte (Kvale & Brinkmann, 2015). Ryen understreker (2002) viktigheten av småprat før selve intervjuet starter. Før jeg startet lydopptaket forsøkte jeg å holde en uformell tone og ga informantene mulighet til å stille spørsmål dersom noe var uklart. Da både informanten og jeg var klare informerte jeg om at jeg startet lydopptaket. Selve intervjuene varte fra 45-60 minutter og ble gjennomført i løpet av mars 2018.

På forespørsel fra en av informantene ble det ene intervjuet gjennomført som gruppeintervju. Kvale og Brinkmann (2015) skriver at gruppeintervju kan fremkalle livlig interpersonlig dynamikk og viser de sosiale samspill som fører til intervjuutsagnene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 325). Dette opplevde jeg i stor grad under gruppeintervjuet. Informantene virket veldig trygg i situasjonen og med hverandre, og kom med utfyllende eksempler. Når det er sagt opplevde jeg også at informantene i de andre intervjuene ga meg rike beskrivelser og erfaringer vedrørende arbeidet med innovative anskaffelser.

3.3.4 Transkribering

Kvale og Brinkmann (2015, s.204) skriver at man ofte stiller spørsmål ved kvaliteten på intervjuet, og i mindre grad fokuserer på kvaliteten på transkripsjonen. Fordi man arbeider med skrive om en muntlig samtale til en skriftlig tekst er det viktig å være oppmerksom på at oversettelsen innebærer en fortolkningsprosess, samt at forskjellene mellom talespråk og skrevne tekster kan skape en rekke praktiske og prinsipielle utfordringer (Kvale & Brinkmann, 2015). Når det er sagt blir det understreket at man får bedre strukturerte intervjusamtaler og derav bedre egnet til analyse ved å transkribere (Kvale & Brinkmann, 2015, s.206). Alle intervjuene ble transkribert meg, og jeg opplevde at dette ga meg god oversikt over datamaterialet. Samtidig kan også struktureringen i transkriberingsprosessen sees på som en begynnelse av analysen (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg var i tvil om jeg skulle bruke diktafon eller mobil for å ta opp intervjuet, men endte opp med å bruke mobilen. Jeg tenkte at en mobil kunne oppleves som mindre distraherende for informantene enn en diktafon, da det er vanlig å ha mobilen liggende fremme. Det var heller ingen av informantene som kommenterte eller påpekte at de opplevde det som ubehagelig. At jeg brukte lydopptaker opplevdes som hensiktsmessig da jeg kunne konsentrere meg om intervjuets tema og dynamikk (Kvale & Brinkmann, 2015) Til forskjell fra å skrive underveis i intervjuet oppleve jeg at det var lettere å registrere hva som ble sagt, samt stille relevante

oppfølgingsspørsmål. En annen positiv ting ved å bruke lydopptaker var at jeg hadde mulighet til å oppfatte tonefall, pauser og liknende når jeg transkriberte (Kvale & Brinkmann, 2015, s.205). Samtidig kunne jeg også høre igjennom lydopptakene i etterkant av transkriberingen for å dobbeltsjekke at det ble riktig. Rent teknisk ble transkripsjonen utført gjennom å høre lydopptakene i redusert hastighet gjennom bruk av VLC media player, og omformingen fra lyd til tekst ble skrevet inn i et standard Word-dokument.

Jeg forsøkte så godt det lot seg gjøre å transkribere intervjuene samme dagen eller i nær tid etter de ble gjennomført. Gjennom denne prosessen lærte jeg mye om min egen intervjustil (Kvale & Brinkmann, 2015), som jeg tok med meg inn de senere intervjuene. Jeg opplevde det som hensiktsmessig å transkribere kort tid etter selve gjennomføringen av intervjuet fordi da husket jeg de sosiale og emosjonelle aspektene ved intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015, s.207). Det ble også gjort noen mindre justeringer på spørsmålene mine ettersom jeg så hva som fungerte og ikke gjennom de to første intervjuene.

Selve transkripsjonen av intervjuene valgte jeg å skrive som ordrett som mulig, og inkluderte dermed halve setninger og bruk av ”eh”, ”ehm”, ”altså” osv. Kvale og Brinkmann (2015) skriver at avhengig av hvordan transkripsjonen skal brukes er det noen valg man bør ta når man transkriber forskningsintervjuer. Fordi jeg ønsket å beholde mest mulig autentisitet i transkripsjonen valgte jeg altså å ta med fyllord, nølinger og lignende. I analysen har jeg derimot valgt å fjerne slike bemerkninger, da sitatene ser bedre ut uten disse, samt at de ikke tilfører noe med hensyn til å svare på problemstillingen. I transkripsjonene er det meningsinnholdet i sitatene det sentrale, og med hensyn til anonymitet valgte jeg derfor å anonymisere prosjektnavnene informantene snakket om. Da heller ikke de ulike prosjektene i seg selv, tilfører noe med hensyn til å svare på problemstillingen. Jeg var som nevnt ute etter erfaringene de hadde med ulike innovative anskaffelsesprosjekter.

To av informantene ønsket sitatsjekk, og jeg tok derfor en avgjørelse om å sende ut sitatsjekk til alle informantene slik at det ble likt for alle. Jeg sendte mail til informantene med sitatene og et skriv hvor det sto at utdypinger eller justeringer med hensyn til språk var velkomment, samtidig som jeg minnet om at alt ville anonymiseres. De fleste informantene godkjente alle sitatene som de var, uten noe videre utdypning eller justeringer. Enkelte påpekte hvordan forkortelsene og begreper de snakket om skrives, slik at det ble riktig fremstilt i analysen. Det var også noen informanter som ønsket at jeg skrev de inn i analysen fremfor å bruke sitater,

dette tok jeg hensyn til og endret i etterkant på analysekapittelet. Avslutningsvis opplevdes sitatsjekken som hensiktsmessig da jeg fikk godkjennelse fra informantene om at jeg hadde forstått de riktig.

3.4 Analysestrategi

Etter at intervjuene var blitt transkribert startet arbeidet med å analysere datamaterialet. ”Å *analysere* betyr å dele opp noe i biter eller elementer” (Kvale & Brinkmann, 2015, s.219). De empiriske dataene som er samlet inn utgjør disse bitene som skal analyseres i kapittel 4. Analysen foregikk i Nvivo, hvor det mest utfordrende var å finne passende overordnede koder og temaer, og vurdere hvilke koder som kunne kobles til de gitte temaene.

Analysestrategien i denne studien er inspirert av tematisk analyse. Braun og Clarke (2006) forklarer analysemetoden som en fleksibel metode som ikke er teoriavhengig. Hvor man ønsker å identifisere, analysere og rapportere tema og mønster i et datamateriale. Flexibiliteten i analysemetoden er en av argumentene for at Braun og Clark (2006) trekker argumenter for at tematisk analyse bør anses som en fundamental metode i kvalitative analyser. Som nevnt har studien en abduktiv fremgangsmåte, noe som betyr at jeg på forhånd hadde utarbeidet noen temaer og spørsmål i henhold til Carliles (2002, 2004) rammeverk. Derfor kan det også argumenteres for at analysen er noe teoridrevet (Kvale & Brinkmann, 2015, s.265), da jeg på forhånd hadde noen temaer jeg så for meg å analysere. Samtidig var jeg åpen for at det kunne dukke opp også andre interessante temaer gjennom intervjuene. Gjennom analysen oppdaget jeg blant annet funn som kunne kobles til epistemiske objekter og grensekryssere og inkluderte dermed dette i analysen, samt teorien og diskusjonen. Braun og Clarkes (2006, s.87) seks faser er som følger:

1. Transkripsjon: Bli kjent med datamaterialet
2. Koding: Generering av koder
3. Samle kodene inn i potensielle temaer: Søke etter temaer
4. Se at temaene kan relateres til kodene som er valgt ut: Gjennomgå temaene
5. Omgående analyse med å sile ut det spesifikke ved hvert tema: Definere og velge ut temaer
6. Oppsummering og mulighet til å sette analysen inn i en videre kontekst: Produsere studien (Braun & Clarke, 2006, s.87).

Arbeidet med fasene har vært en langt mer dynamisk prosess, og har ikke vært like atskilt som det fremkommer i opplistingen. Jeg ble godt kjent med datamaterialet ved å lese gjennom transkripsjonene å gå frem og tilbake i materialet gjentatte ganger, i tråd med tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Det første steget innebærer å bli kjent med det empiriske datagrunnlaget (Braun & Clarke, 2006, s.87). Som tidligere nevnt, transkriberte jeg intervjuene fra lydfil til et Word-dokument. Gjennom lytting til lydfilen og transkriberingen ble jeg mer kjent med dataene. Deretter leste jeg gjennom intervjuene og fikk noen tanker om hvilke koder som kunne være aktuelle å bruke videre i analysen. Det andre steget var å lage innledende koder på en systematisk måte samt, samle data under hver kode (Braun & Clarke, 2006,s.87). Dette resulterte i 14 koder som umiddelbart virket relevant på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget og innholdet i datamaterialet. Det tredje steget var å søke etter tema, som vil si at man samler koder som passer sammen som del av et felles tema (Braun & Clarke, 2006, s.87). Temaene ble ”tverrfaglighet”, ”samarbeid”, ”kunnskapsdeling”, ”kunnskapsgrenser”, ”behov” og ”innovasjonsprosesser”. Neste og fjerde steg omhandlet å gjennomgå temaene og avgrense de (Braun & Clarke, 2006, s. 91). Her kom jeg frem til at det var mer hensiktsmessig å slå sammen kodene ”tverrfaglighet” og ”samarbeid”, da jeg strevet med å skille de og få nok data under hver av de. Samtidig opplevde jeg at informantene snakket om samarbeid og tverrfaglighet litt om hverandre, fordi samarbeidet foregår tverrfaglig. Det femte steget handler om å definere og avgrense temaene enda mer. Her finner man ut hva temaene virkelig handler om, og man bør passe på at hvert tema ikke blir for komplekst og mangfoldig (Braun & Clarke, 2006, s92). Siste steget handler om å produsere rapporten. Målet her er å fortelle historien fra dataene på en måte som overbeviser leseren om validiteten til analysen. I analysedelen har jeg forsøkt å legge frem dataene på en troverdig og oversiktlig måte. I neste delkapittel blir studiens kvalitet diskutert.

3.5 Studiens kvalitet

Når det gjelder kvaliteten rundt egen studie, er det nødvendig å komme med noen refleksjoner rundt dette. Begreper som troverdighet, styrke og overførbarhet i samfunnsvitenskapen diskuteres ofte i sammenheng med begrepene reliabilitet, validitet, objektivitet og generaliserbarhet (Kvale & Brinkmann, 2015, s.272). Overordnet knyttes reliabilitet til spørsmål om forskningens pålitelighet, mens validitet knyttes til spørsmål om forskningens gyldighet. Generaliserbarhet går på vurderingen om tolkningene som er basert på en enkelt undersøkelse også kan gjøre seg gjeldende i andre sammenhenger (Thagaard,

2013;Tjora, 2017). Nedenfor vil jeg gå nærmere inn på reliabilitet, validitet og generaliserbarhet i forbindelse med denne oppgaven.

Reliabilitet knyttes til spørsmålet om forskningens pålitelighet (Thagaard, 2013, s.23). Tjora (2017, s. 264) utdyper og skriver at pålitelighet omhandler hvorvidt en oppfatter en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en studie, og at dette ikke er farget av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er redegjort for. Ifølge Tjora (2017) er ikke full nøytralitet mulig å oppnå, det viktigste er å gå ut i felten å være åpen om hverdagslig forutforståelse, og være forberedt på å muligens justere denne underveis (Repstad, 1993, ref. i Tjora, 2017,s. 235). På forhånd hadde jeg ingen kunnskap eller erfaring med offentlig innovative anskaffelser, foruten det jeg hadde lest av dokumenter på internett. Jeg hadde heller ingen relasjon til informantene på forhånd av intervjuene. I likhet med Tjora (2017) påpeker også Thagaard (2013) at forskeren må "[...] *argumentere for reliabilitet* ved å redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen" (Thagaard, 2013, s.202). Gjennomgående i metodekapittelet har jeg gjennomgått hvilke metodiske valg som er blitt tatt, dette kan bidra til å styrke oppgavens reliabilitet.

Når det gjelder validitet deler Maxwell(1992) inn validitet inn i deskriptiv validitet, tolkningsvaliditet, generaliserbarhet, teoretisk validitet og evalueringsvaliditet (Maxwell, 1992). Relevant for vurderingen av min studie er de tre førstnevnte, og jeg vil derfor gå nærmere inn på dem. *Deskriptiv validitet* omhandler at man har en valid beskrivelse av hva som har blitt sagt, og ikke har funnet på eller forvrengt hva som har blitt sagt i intervjuene(Maxwell, 1992, s285). Ved at jeg tok opp intervjuene har jeg sikret at alt som ble sagt under intervjuene er lagret. Alle intervjuene ble transkribert og sikrer dermed at alt som ble sagt er tatt med. Kvaliteten på lydopptaket var godt, noe som indikerer at det er liten sannsynlig for at noe er hørt feil. Som tidligere nevnt ble det gjennomført sitatsjekk, dette kan også antas å styrke den deskriptive validiteten, da informantene hadde mulighet til å oppklare enkelte begreper. Her fikk jeg tilbakemelding på stavemåten på forkortelser, eksempelvis hadde jeg opprinnelig skrevet "bob", mens det riktige er "Bob". Foruten dette fikk jeg ingen kommentarer på innholdet i sitatene, og jeg tolker det som en god indikasjon på at jeg fikk med meg alt som ble sagt riktig. *Tolkningsvaliditet* handler om hvor gyldig tolkningen av informantens forståelse er (Maxwell, 1992, s.288). Det er derfor viktig at informantene opptrer ærlig med hensyn til temaene som blir tatt opp. Det var viktig for meg at de skulle få tiltro til meg som intervjuer, og jeg var derfor opptatt av å være transparent om prosessen og

formålet med oppgaven. Dette kan ha gjort det enklere for informantene å åpne seg og forklare hvordan de forstår de ulike fenomenene. Under intervjuene forsøkte jeg å stille spørsmål på en nøytral og lite ledende måte, slik at informantene ikke svarte det de trodde var forventet. Fordi jeg også gjennomførte et semistrukturert intervju, og brukte intervjuguiden mest som støtte var det også åpenhet for å snakke om også andre interessante temaer som ikke var med i guiden men som dukket opp. Eksempelvis grensekryssere som enkelte av informantene selv tok opp. Som nevnt hadde jeg på forhånd lest meg opp litt på organisasjonene og fikk større overblikk av særlig sykehusinnkjøp HF gjennom møtet vi hadde med to ansatte der. Samtidig kan det at jeg har informanter fra to organisasjoner også styrke tolkningsvaliditeten, da det er en kilde til variasjon og ulike erfaringer. Når det ble bekreftet likheter og også ulikheter på tvers av disse organisasjonene, kan dette bidra til å styrke min tolkningsvaliditet. En mulig svakhet til tolkningsvaliditeten er at jeg bare har brukt intervju som metode.

Som nevnt tidligere, innebærer kvalitative undersøkelser at man ønsker å få dypere innsikt eller forstå fenomener, fremfor å gjøre brede slutninger, altså å generalisere (Thagaard, 2013). I denne studien er det blitt valgt ut informanter for å fortelle om deres erfaringer og opplevelser med innovative anskaffelser, og jeg har derfor ikke hatt mål om å generalisere til en større gruppe. Relevant for denne oppgaven kan likevel være analytisk generalisering, dette er nærliggende det metodelitteraturen betegner som overførbarhet (Thagaard, 2013, s.211). Analytisk generalisering omhandler i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som en pekepinn på hva som kan skje i en annen situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s.291). Det kan argumenteres for at studien til en viss grad bidrar til analytisk generalisering, ved å gi innsikt om hvordan teoretiske begreper og teorier kan bidra til å forstå fenomenet jeg har undersøkt. Herunder hvordan Carliles (2002,2004) rammeverk og begrepet epistemiske objekter (1997,1999,2001) har bidratt til å gi innsikt i hvordan kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid kan bidra til innovative anskaffelser.

Kvale og Brinkmann (2015) skriver at det er viktig å være oppmerksom på validitet gjennom hele forskningsfasen. I metodekapittelet har jeg forsøkt vise transparens rundt stadiene tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering og analysering i forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s.278). Det er blitt trukket frem relevante valideringsformer for studien, hvordan jeg har gjennomført, transkribert og tolket intervjuene er også blitt forklart. For å styrke validiteten har jeg forsøkt å vise gjennomsiktighet. Avslutningsvis har jeg

forsøkt å tydeliggjøre grunnlaget for fortolkningene som er gjort ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjonene jeg kommer frem til, dette kan styrke oppgavens reliabilitet (Thagaard, 2013).

3.6 Vern av informanter og etiske overveielser

Pedagogisk forskning omhandler ofte at man har mennesker som informanter og med det følger det naturligvis en del hensyn man må ta når en skal innhente data fra informantene (Kleven, 2011). Fordi min studie går inn under et eksisterende forskningsprosjekt ledet av Thomas Hoholm for BI, ble det sendt en endringsmelding til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning. I tråd med retningslinjer fra NSD anser jeg at de etiske retningslinjene er fulgt, se vedlegg 3 om informert samtykke. Opptakene og intervjutranskripsjonene er lagret på en passord-beskyttet pc og vil bli slettet når forskningsprosjektet avsluttes. Etske problemstillinger kan knyttes til alle fasene i intervjusituasjonen og oppstår i forbindelse med at man ”utforsker menneskers privatliv og legger beskrivelsene ut i det offentlige” (Birch et al., 2002, s.1 ref. i Kvale & Brinkmann, 2015, s.97). Det er også viktig at forskeren i intervjuundersøkelsen viser situert skjønn, noe som vil si å kjenne igjen og reagere på det som er av betydning i en situasjon (Kvale og Brinkmann, 2015). Det er derfor viktig å tenke igjennom verdispørsmål og etiske dilemmaer som kan oppstå gjennom intervjuprosjektet. Videre påpeker Kvale og Brinkmann (2015) at det i planleggingsfasen er sentralt å få informert samtykke, sikre konfidensialitet og vurdere mulige konsekvenser ved å delta for deltakerne (Kvale og Brinkmann, 2015, 97).

Informert samtykke innebærer at informantene har fått informasjon om undersøkelsens overordnede formål og hovedtrekkene i designet, samt mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet (Kvale og Brinkmann, 2015). Informert samtykke innebærer også at man sikrer seg at de involverte deltar frivillig og gir de beskjed om at de når som helst kan trekke seg ut av undersøkelsen. Informantene bør også få beskjed om hvem som vil få tilgang til intervjuet og annet materiale (Kvale og Brinkmann, 2015). Jeg fikk samtykke fra av alle informantene før intervjuet ble gjennomført. Informantene ble informert om at de kunne trekke seg når som helst, og at oppgaven vil bli tilgjengelig på universitetets nettside dersom de ønsket å lese den. Informert samtykke innebærer også en refleksjon overfor hvor mye informasjon som bør gis og når (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg valgte å gi litt informasjon om temaet jeg ønsket å undersøke, slik at informantene fikk et lite innblikk i studien, se

vedlegg 2 om informasjonsskriv. Samtidig forsøkte jeg å holde tilbake litt slik at svarene ble mest mulig nøytrale og gyldige. Konfidensialitet innebærer enighet med deltakerne om hva man kan gjøre med dataene fra deres deltakelse (Kvale og Brinkmann,2015). Dette innebærer ofte at private data ikke avsløres. Jeg informerte informantene om at det som ble sagt ikke skulle kunne føres tilbake til enkeltpersoner, og på bakgrunn av det har jeg derfor brukt ”informant 2” osv., for å ikke nevne navn. Likevel bør det påpekes at det vanskelig å oppnå fullstendig konfidensialitet, da informantene kjenner til hverandre innenfor de ulike organisasjonene.

3.7 Oppsummering

Dette kapitlet har hatt til hensikt å forklare hvilken framgangsmåte som har blitt brukt for å få kunnskap i denne oppgaven. Studien har hatt en abduktiv tilnærming, noe som innebærer at datamaterialet har påvirket hvilken teori som blir brukt i studien. Eksempelvis har grensekryssere og epistemiske objekter kommet opp som interessante og relevante temaer for problemstillingen gjennom intervjuene, og er derfor tatt med i teorien. Forskningsdesignet er en kvalitativ intervjustudie, hvor utvalget består av relevante informanter for oppgavens problemstilling.

4 Funn og analyse

I dette kapittelet blir de empiriske funnene presentert og analysert. Formålet med oppgaven er å undersøke hvilken betydning kunnskapsgrenser har for anskaffelsesprosessen og hvordan man arbeider for å overkomme de, samt hvilken betydning behovet har for anskaffelsesprosessen og hvordan det utspiller seg. Som nevnt i oppgavens analytiske rammeverk vil begrepene forskjell, nyhetsgrad og forskjell danne grunnlaget for å kunne si noe om kunnskapsgrenser og hvilken betydning de har for anskaffelsesprosessen. Videre vil epistemiske objekter kunne bidra til en forklaring på hvordan arbeidet med behovet foregår og preger anskaffelsesprosessen. Analysekapittelet har følgende struktur: i 4.1 presenteres studiens kontekst. Neste 4.2, tar for seg kunnskapsgrenser, og tilhørende egenskaper til kunnskap ved kunnskapsgrenser. Deretter i 4.3 analyseres grensekryssere. Videre analyseres behovet i anskaffelsesprosessen i 4.4. Til slutt en kort oppsummering av funnene, i 4.5.

4.1 Konteksten

For å gjennomføre offentlig anskaffelser antas det at det krever ulike ekspertiseområder og at det dermed blir naturlig å jobbe med anskaffelser som tverrfagligprosjekter. Nedenfor analyseres utsagn og fortellinger fra 9 informanter som jobber med offentlige innovative anskaffelser, hovedsakelig innenfor to organisasjoner: Oslo kommune og Sykehusinnkjøp HF. Informantene arbeider operativt med anskaffelsene, det vil si at de er med som prosjektmedlemmer, enten som prosjektleder, støtte til prosjektleder eller som fagressurs.

4.2 Kunnskapsgrenser

Jeg vil først se nærmere på om egenskapene til kunnskap ved kunnskapsgrensene avhengighet, forskjell og nyhetsgrad er tilstede i prosjektene informantene arbeider på. Disse legger grunnlag for å kunne si noe om hvilke kunnskapsgrenser som er tilstede i prosjektene.

4.2.1 Forskjell

Forskjell går på om det er forskjell i mengde og eller type kunnskap som de ulike aktørene har (Carlile, 2004). Informantene har ulik ekspertise og fagbakgrunn, eksempelvis sykepleiere og IT utdannelse. Det de har til felles er at de har lignende stillinger, alle informantene har god kjennskap til det å jobbe med anskaffelser i tverrfaglige team og opp

mot innovasjon. Hvor de samarbeider med mennesker med ulik fagbakgrunn og ekspertise enn de selv. Informant 8 forteller at prosjektene vedkommende er med i alltid er tverrfaglig sammensatt. ”Ja, jeg jobber stort sett med kliniske applikasjoner, så da er det alltid veldig bredt sammensatt. Både klinikere, helsepersonell også mer tekniske folk og mer merkantile kommersielle” (Informant 8).

Jeg spurte informantene om forskjellig fagbakgrunn kunne være utfordrende for kommunikasjonen i prosjektet. Informant 3 ga uttrykk for at de arbeider nøye med å forstå behovet, som ofte er veldig teknisk. Dersom behovet blir kunngjort for teknisk vil mest sannsynlig ikke leverandørene forstå det heller, og i denne prosessen så hender det at man prater litt for mye over hverandre forteller informant 3. Jeg tolker det som at det tidvis kan være utfordrende å arbeide med mennesker som har ulik fagbakgrunn. Hovedsakelig på bakgrunn av at de ulike fagekspertisene anvender ulikt språk og da også fagtermer. I de første fasene av offentlig anskaffelser er det helt avgjørende at man forstår behovet man skal finne en løsning til. Det at de ulike prosjektmedlemmene da bruker forskjellige fagtermer kan tenkes å være en hemmende faktor spesielt i en behovsdefineringsfase. Videre spurte jeg om på hvilken måte kommunikasjon er viktig for framdrift og resultatet i prosjektet, hvor informant 3 sa at premissene i et prosjekt settes veldig tidlig i prosjekt, og påpekte at det var veldig viktig å ha et tydelig oppstartsmøte særlig fordi det ofte er flere forskjellige fag og flere forskjellige parter inn i prosjektene.

Informantene bekrefter gjennomgående at det er forskjell i fagkunnskap i prosjektene, og det tolkes som en forutsetning for å kunne gjennomføre anskaffelsen. Det fremstår som unaturlig å ikke skulle arbeide tverrfaglig når det gjelder offentlig anskaffelser, fordi det i ulike faser av anskaffelsen trengs ulik kompetanse, både når det gjelder fag og praksis, men også innad i prosjektet. Informant 2 sa det på følgende måte: ”Tverrfagligteam som er nettopp det, at du får inn hele spekteret av kompetanse som må til for å få til den anskaffelsen bra” (Informant 2). Avhengig av hvilket behov man skal løse er det ikke gitt at innkjøperne nødvendigvis innehar teknisk kunnskap om akkurat behovet, da er det andre som må komme inn med kunnskapen om det. I disse tilfeller gir informant 3 uttrykk for at det er viktig å sette tydelige rammer for hvem som er ansvarlig for hva i prosessen, samt er enige om planen videre. På den måten forstås det som at det blir tydeligere for alle de som er involvert i prosjektet, men også at det letter kommunikasjonen innad i et prosjekt.

4.2.2 Avhengighet

Avhengighet handler om i hvilken grad hvert område må ta hensyn til de andre for å nå et felles prosjektmål (Carlile, 2004). Gjennom intervjuene ble det tydelig at informantene har et tverrfaglig avhengighetsforhold til prosjektmedlemmene.

Det er selvfølgelig, man er jo helt avhengig av hverandre for å kunne, fordi de ulike fagfeltene kan forskjellige ting. Så er man jo helt avhengig av å dele kunnskap i disse prosjektene". (Informant 7)

At prosjektmedlemmene er avhengig av hverandre kan tolkes blant annet på to måter. Det første er at de er avhengige av ulik kunnskap for å gjennomføre anskaffelsen, andre er at de er avhengig av å dele den ulike kunnskapen slik at det blir bedre kunnskapsflyt i prosjektet og for å komme i mål. Også informant 2 forteller at man ikke er i stand til å gjennomføre en anskaffelse på egenhånd, og understreker med det at man er avhengig av hverandres kunnskap. Videre forteller informant 2 at selv om man potensielt hadde hatt kjennskap til de ulike fagområdene er anskaffelsesprosessene for store og komplekse til å håndtere alene. Samtidig er det lite sannsynlig at en person har all kunnskapen som trengs for å kunne gjennomføre en anskaffelse på egenhånd, dette kan illustrer at prosjektmedlemmenes avhengighet til hverandres kunnskap. Informant 8 snakket om avhengighet i prosjektene på følgende måte "ja altså, jeg tenker jo i utgangspunktet at det, det er jo ikke til å unngå. Fordi det er helt ulike kompetanseområder som må være involvert for at man skal få på plass det nødvendig" (informant 8) og at derfor er prosjektdeltakerne "ja altså sånn generelt så er vi jo helt avhengig av hverandre"(Informant 8).

Videre viste det seg at i noen tilfeller vil avhengigheten variere litt ettersom hvor man er i anskaffelsesprosessen. Informant 6 snakker om et prosjekt hvor man er avhengig ikke bare av prosjektmedlemmene, men også av innspill fra de som skal bruke eller håndtere den endelige løsningen man kommer frem til.

Akkurat nå tenker jeg at vi er veldig avhengig av for eksempel innspill fra bydelene og de fagpersonene som er der, i vårt prosjekt. Nå er vi jo veldig på behovsbeskrivelser da, for å bestemme oss for, eller for å ta en prioritering over hvilke behov vi skal fokusere på først og som er viktigst. Og da må jo for det første bydelene, det er jo de

som er eksperter på sin situasjon, og da er vi avhengig av at de kommer med innspill.

(Informant 6)

Som nevnt ovenfor er offentlig anskaffelser komplekse og store prosjekter ofte med mange forskjellige aktører innblandet. I starten av et prosjekt, hvor fokuset er på å beskrive behovet er man avhengig av at de som skal ha løsningen engasjerer seg i dette arbeidet. Fordi det er de som er eksperter på situasjonen og dermed vet hva de trenger. Videre påpekte informant 6 at involvering ikke bare er viktig for at de skal få eierskap til prosessen, men også fordi man gjennom deres deltakelse i større grad sikrer seg at man kommer frem til en løsning som faktisk løser behovet. Det tolkes dermed som at avhengighetsgraden til de ulike involverte aktørene og prosjektmedlemmene kan variere ettersom hvilken fase man er i prosjektet.

Flere av informantene sier at man ikke nødvendigvis trenger å ha detaljkunnskap om hverandres fagområder for å samarbeide med hverandre i prosjektet, men at det kan være en fordel. Informant 7 opplever at samarbeidet muligens flyter bedre hvis man forstår litt mer av hverandres kunnskap.

Det er litt det med at tilbake til de klinkerne som er interessert i også IT eller i systemer de har jo en forståelse for, de har jo grunnleggende forståelse så de, så derfor så tror jeg at samarbeidet flyter bedre, i disse prosjektene. Mens kanskje ikke alle som er så interessert som sitter ute på sykehusene som skal mota dette her, de kunne nok ha hatt godt av en økt forståelse. (Informant 7)

Informant 7 trekker frem at de i de tilfeller hvor klinikerne også interesserer seg for IT oppleves det som at samarbeidet flyter bedre. Videre poengteres det at dette ikke gjelder i alle prosjekter, og det tolkes som at det kunne vært ønskelig at de som skal motta løsningen muligens kunne hatt noe mer forståelse for IT-systemer. Informant 9 løfter frem et ønske om at prosjektmedlemmene kunne mer om prosessen rundt offentlig innkjøp, fremfor at man kunne mer om hverandres fagkunnskap.

Men det er klart når vi kjører sånn som det prosjektet jeg har jobbet mest med nå så har han prosjektlederen ikke noe erfaring med offentlig anskaffelser. Og det er klart da må han få mye kunnskap om det, så en av oppgavene mine er å bidra til det da. Så det går sånn på tvers og også til dels til de andre prosjektmedlemmene som heller

ikke har noe særlig erfaring. Så må de, det kreves litt kunnskap om hvordan dette, disse prosessene kjøres for å kunne være med i prosjektet egentlig. (Informant 9)

Det tolkes som at det ikke alltid er ulik fagbakgrunn som er utfordringen i prosjektene, av og til kan det være at man ikke har samme forståelse rundt selve anskaffelsesprosessen. Og det fremstår som ønskelig at man forstår mer rundt anskaffelsesprosessen, og hva det innebærer å gjennomføre offentlig innovative innkjøp. Her kan det også tenkes at på samme måte som at de med kunnskap på innkjøp skulle ønske at de andre medlemmene hadde mer forståelse for deres kunnskap, kan det tenkes at også klinikerne skulle ønske det samme for deres kunnskap. Samtidig kan det argumenteres for at det å forstå måten man kjører anskaffelsen på er vesentlig for anskaffelsen, og at det derfor er viktig at prosjektmedlemmene har god innsikt i denne prosessen.

4.2.3 Nyhetsgrad

Nyhetsgrad omhandler nyskaping, altså hvor nytt eller ukjent noe er, og økende nyhetsgrad stiller nye krav til håndtering av kunnskapsgrenser (Carlile, 2004). Når informantene snakker om konkurransepreget dialoganskaffelser kan man anta at nyhetsgraden stadig øker i en slik prosess. Ved at behovet generer nye krav til de ulike aktørene. På forhånd vet man et gitt behov, som man arbeider med å spesifisere og tydeliggjøre gjennom dialog med markedet. Når det gjelder løsningen, vet man ikke noe om den før i senere og avsluttende faser. Dette tolkes dithen at prosjektmedlemmene må forholde seg til noe ukjent, her hva som inngår i behovet og løsningen. Det tyder altså på at nyhetsgrad er tilstede i prosjektene fordi prosjektdeltakerne forsøker å komme frem til nye og bedre løsninger, i enkelte tilfeller har de også andre egenskaper enn det som finnes i dag.

Men på innovative anskaffelse der kan du si at vi ønsker å ha et produkt eller en tjeneste som løser dette eller dette behovet. Og det vet vi ikke hva er enda. Det betyr at vi vil være med å utvikle eller sørge for at det blir utviklet, det som vi trenger. (Informant 1)

Sitatet antyder at nyhetsgrad er tilstede i de innovative anskaffelsene, i den forstand at løsningen blir til underveis, og det er naturlig å anta at dette også vil skape ulike fortolkninger og interesser. Informant 3 forteller at dersom man skal utforske noe ukjent kan det være

utfordrende å holde seg samstemt hele tiden og at dette påvirker kommunikasjonen fordi den kan bli mer utydelig, fordi man ikke nødvendigvis er helt sikker selv. Jeg tolker det som at det kan oppleves som utfordrende å unngå at man går i ulike retninger underveis, nettopp fordi de skal utforske noe ukjent og nyhetsgraden øker i tråd med utforskningsprosessen. Hvor det blir trukket frem hvor viktig behovsidentifiseringsfasen er, samtidig som det kan være litt frustrerende til man kommer på bølgelengde, ifølge informant 3.

Når man skal utforske noe ukjent kan det tenkes at det vil være utfordrende å vite hvem som skal være med. Jeg spurte hvordan prosjektene ble satt sammen når man på forhånd ikke vet løsningen man ønsker å kjøpe. Informant 8 blant annet svarte at det kunne oppstå behov for å hente inn andre, eller mer ressurser. Og at etter hvert som behovsspesifiseringen har gjort behovet tydeligere kan det oppstå et stort mulighetsrom. Samtidig som det "[...] Også handler det litt om å begrense seg også, for mulighetsrommet kan virke så fantastisk. Og jo mer fantastisk det blir, jo mer, da øker kompleksiteten med en gang og da kan det blir verre å komme i mål" (Informant 8). Jeg tolker som at i det kompleksiteten øker, øker også nyhetsgraden, og at dette gjør prosessen enda mer uoversiktlig. Da blir det som informant 8 sier, vanskeligere å komme i mål og det blir viktig å holde fokus på hva behovet faktisk er.

Oppsummert har analysen så langt vist at egenskapene forskjell, avhengighetsgrad og nyhetsgrad er til stede i prosjektene informantene forteller om. *Forskjell* innebærer her at prosjektmedlemmene har ulik fagbakgrunn og at forskjell gjør seg gjeldende med hensyn til fagtermene de medlemmene bruker. Videre gjør *avhengighet* seg gjeldende på ulik måter. For det første at man er avhengig av å dele kunnskap for å komme i mål med prosjektet. Andre er at man er avhengig av hverandre rent praktisk, en person er ikke i stand til å gjennomføre en anskaffelse alene. Samtidig har funnene vist at avhengigheten også kan variere noe ettersom hvor man er i prosjektet. Det kan tenkes at man i starten er avhengig av informasjon og kunnskap fra de som skal motta løsningen, mens når behovsspesifiseringen er på plass er man mer avhengig av den kunnskapen markedet kan tilby. Samtidig som også prosjektmedlemmene underveis i prosessen er avhengig av de andre i prosjektet. *Nyhetsgrad* gjør seg gjeldende med hensyn til måten man utfører innovative anskaffelser på. Det er først og fremst behovet man vet og jobber ut ifra, ikke løsningen. Det tolkes som at økende nyhetsgrad oppstår underveis i prosessen. Ettersom hva man ser markedet kan tilby av løsninger og ikke. Underveis i prosessen kan man også se at man trenger en annen type kunnskap og derfor må hente inn andre ressurser.

4.2.4 Syntaktiske kunnskapsgrenser

Syntaktiske kunnskapsgrenser oppstår når forskjeller i språk, grammatikk og symboler blant prosjektdeltakerne kan være til hinder for kunnskapsdelingen (Carlile, 2002, 2004). Informantene oppgir at de er klar over forskjellene, og det blir derfor sentralt å overføre informasjon for å krysse kunnskapsgrenser. Syntaktiske grenser er operasjonalisert til å omfatte forskjellig faguttrykk i forskjellige fag, eksempelvis forkortelser, forskjellig språk (norsk-engelsk) og forskjellig fagtermer. Under intervjuene opplyste alle informantene at hadde opplevd språklige utfordringer i prosjekter i ulik grad, som kan tolkes som at det oppstår syntaktiske kunnskapsgrenser i prosjektene. Informantene bruker for det meste norsk som arbeidsspråk, det kom likevel enkelte eksempler på prosjekter hvor informantene bruker engelsk som arbeidsspråk og jeg velger å analysere også de for å se om det eksisterer syntaktiske kunnskapsgrenser. En av disse var informant 6 som er med i et nordisk prosjekt, hvor all kommunikasjon foregår på engelsk. Når jeg spurte om det skapte noen utfordringer svarte informanten følgende:

Det har jo litt med begrepsbruken der også, eller man legger jo litt ulikt i ord. Og man oversetter det kanskje ikke helt til det samme. Sånn som velferdsteknologi, som vi bruker som et begrep, det kan ikke oversettes til welfare technology, men man gjør det litt for det om også blir det litt, ja, er det helse omsorgs teknologi eller? I den oversettelsen til de andre landene, er det litt ulikt hva man legger i det ordet.
(Informant 6)

Det at man ikke snakker samme språk og må snakke på engelsk tolkes å skape noen utfordringer med hensyn til begrepsbruk. Enkelte norske ord lar seg ikke oversette til engelsk uten at man mister noe av meningen. Det kan tenkes at en grunn til dette er at enkelte begreper er kulturelt betinget, og derfor vanskelig å oversette til engelsk eller andre språk. Jeg tolker det dermed som at det informant 6 snakker om her er en syntaktisk grense. Som omhandler språklige forskjeller mellom de ulike deltakerne med hensyn til betydning av ordene man bruker, som kan skape misforståelser eller andre typer utfordringer. Samtidig er det snakk et prosjekt hvor deltakerne har ulik fagbakgrunn og når man da også snakker forskjellig språk kan dette komplisere kunnskapsdelingen enda mer. Informant 6 forteller at:

Hvis man syntes fagspråket er litt vanskelig fra før av, så blir det hvert fall vanskelig når du skal oversette til engelsk. Den vanlige dialogen går greit, men akkurat det er noen sånne begreper og oversettelser som kan være litt vanskelig, og kanskje mister litt mening når man oversetter. (Informant 6)

Dette forsterker tolkningen av at det oppstår en syntaktisk grense. Hovedsakelig en kunnskapsgrense som omhandler språk (norsk-engelsk). Som blir forsterket fordi den innebærer ulik fagkunnskap, som i seg selv også kan være utfordrende. Jeg tolker det som at dette kan gjøre det mer utfordrende å kommunisere og dermed dele kunnskap. Fordi betydninger kan bli usikre, det blir vanskeligere å få frem essensielle poenger og begreper som man vet alle prosjektmedlemmene forstår. Også informant 9 forteller om et prosjekt hvor kommunikasjonen ut mot leverandør ble gjort på engelsk. Vedkommende trakk frem at dette kunne være noe utfordrende, "[...]for du må hele tiden tenke på språk og hvordan dette fremstår, er det bra nok, blir det forstått osv." (Informant 9). Dette kan tolkes i lys av det overnevnte om at mening kan forsvinne eller skape utfordringer med hensyn til kunnskapsdeling og kommunikasjon. Alle de ulike prosjektdeltakerne er med i prosjektet av en grunn så det er derfor viktig at alle forstår hva som blir kommunisert. Hvis ikke kan dette hemme utviklingen og kunnskapsdelingen i prosjektet.

Når det gjelder språklige utfordringer rettet mot bruk av ulik terminologi i prosjekter, ble det gjennomgående trukket frem eksempler vedrørende forkortelser fra alle informantene. Nedenfor presenteres noen av disse eksemplene.

I et prosjekt så er det jo dette med f.eks når X sier at da må vi API løsninger, også sier jeg API løsninger, hva er det for noe? Det er noe med språkbruken her da. Også kan jeg begynne å snakke om Bob og tjenesteansvarlig. Bob sier han, hva er det forno? Så det er noe med at språkbruken er jo en utfordring blant annet. (Informant 5)

I utsagnet ovenfor illustrer informant 5 hvordan en syntaktisk kunnskapsgrense oppstår mellom seg selv og en annen prosjektdeltaker. Disse har ulik fagbakgrunn og bruker forkortelser som gir meningen innenfor hvert av deres fagområde, men som ikke forstås av andre med ulik fagbakgrunn. Informanten påpekte selv at dette skaper utfordringer. Dette viser at er et behov for å skape et felles språk slik at man kan overføre kunnskapen sånn at de

ulike prosjektdeltakerne forstår forkortelsene uavhengig av fagbakgrunn. På spørsmål om hvordan dette preger prosessen videre kom informanten med et annet eksempel som også tar for seg ulik fagterminologi:

Forkortelser har vi sagt at det vil vi ikke se egentlig. Men det brukes jo, og det ja.. så det er vi ikke så gode på. Vi ble nettopp enig i prosjektet så vi skulle skrive en tilbakemelding, hva var det sto for noe, jo VAR, og det er også innen helse. Jeg har aldri hørt ordet VAR. Og det er ingen som vet hva det er. Så da må vi sende spørsmålet tilbake. Men så så vi at det var flere som hadde brukt det ordet VAR og de kom fra sykehjemetaten. Så det må være noe eget de bruker på en måte. (Informant 5)

Informant 5 viser her at det også kan oppstå kunnskapsgrenser mellom de innenfor samme fagbakgrunn. Informanten har helsefagligbakgrunn og det har også de som skulle få tilbakemeldingen. Likevel forteller informanten om en forkortelse de bruker som vedkommende ikke kjenner til. Det kan tenkes at dette er en forkortelse de som jobber i sykehjemetaten har kommet med, og at den dermed er spesiell for den tjenesten. Dette preger prosessen ved at det skaper en midlertidig stopp i utviklingen, fordi de må vente på avklaring av forkortelsen før de kan gå videre. Også informant 7 bekrefter at det ikke er uvanlig at det oppstår noen språklige utfordringer i prosjektet.

Men det ikke noe tvil om at leger ofte har sitt eget stammespråk og så er det ikke til å stikke under en stol at IKT mennesker bruker stort sett når de snakker tre bokstavs forkortelser, TBF for eksempel. Så det kan nok skape noen utfordringer det, absolutt. Samtidig så er det jo veldig ofte de klinkerne som er med i prosjektene de er jo særlig på IKT anskaffelser de er jo veldig, eller ofte teknisk interessert. (Informant 7)

Gjennomgående tyder funnene på at forkortelser og fagtermer kan skape utfordringer i prosjektene. Jeg opplevde at informantene snakket om dette som relativt naturlig, nettopp fordi ulike fag er innblandet i prosjektene. Informant 7 fortalte at det hjelper hvis prosjektdeltakerne har interesse innenfor særlig IT, og det kan tolkes som at de gjennom erfaring og interesse for andres felt forstår nok av hverandres fagtermer slik at det ikke oppleves som en veldig stor utfordring. Videre spurte jeg om hvordan man håndterer de språklige utfordringene informantene fortalte om. En av informantene fra Oslo kommune fortalte om et konkret tiltak som ble satt i gang for å minske språklige utfordringer.

Det var bare et tiltak som sjefen vår gjorde når vi var nye da, for da sa han faktisk at man er jo klar over at det mange forkortelser og begreper man ikke skjønner. Så min første oppgave da jeg startet her var faktisk å skrive ned alle ord og forkortelser jeg ikke skjønnte, sånn at man skulle ha en oversikt. Fordi alle snakker jo om det så hverdagslig etterhvert så det blir jo så inngrodd at man tenker ikke over at andre ikke kan skjønne det. (Informant 6)

Her poengterer informant 6 at ledelsen er klar over at det brukes ulike forkortelser og begreper ikke alle forstår. Det overnevnte sitatet tolkes som et konkret eksempel på hvordan man kan overføre kunnskapen og på den måten overkomme en syntaktisk grense. Fordi man får overført kunnskapen gjennom å få oversikt over de ulike forkortelsene. Flere av informantene sa også at i de fleste tilfeller opplever de at det er lav terskel for å spørre dersom det er noe man ikke forstår eller som er uklart.

Jeg var vel en av de første som begynte å spørre, fordi at det var jo bare jeg som var sykepleier. Så jeg skjønnte jo ikke språket i informasjonssikkerhet, alle dataord og alt dette her. [...]så jeg bare sa i fra ganske fort da at jeg må få lov til å spørre da. Og det var jo ganske lav terskel for å spørre da. Etter hvert som sykepleier begrepene begynte å komme mer inn i tjenesten så ble jeg sånn ”vet dere ikke hva TA er for noe, vet dere ikke hva det er osv”. Så det har jo blitt mye mer åpenhet på det. (Informant 5)

Jeg tolker det informant 5 sier ovenfor som at det ble nødvendig å spørre om hva enkelte begreper og ord betydde på bakgrunn av at vedkommende har en annen utdanning. Samtidig opplevde informanten at etter hvert som begrepene fra informantens profesjon kom inn, ble det rettet spørsmål som bare vedkommende kunne svare på. På bakgrunn av dette har det også blitt en større åpenhet på det, fordi man ser at man er avhengig av hverandres kunnskap.

Alle skjønner at alle disse forkortelsene og beskrivelsene er innimellom behov for å avklare. Rett og slett. Det gjelder jo legene, som de er jo ikke alltid helt med det tekniske eller. Så alle må liksom ta seg ned på samme, eller opp eller ned på samme nivå da. (Informant 8)

Også informant 8 fremhever dette med at man av og til må avklare enkelte forkortelser eller beskrivelse. Jeg tolker det informant 8 sier her som at dette oppleves som relativt uproblematisk. At for at alle skal kunne arbeide sammen er det nødvendig at man arbeider på samme nivå. Selv om man opplever at det er stor takhøyde for å stille spørsmål snakket informant 9 om at dette avhenger litt av konteksten. ”Ja det er nok det. Men det er nok en liten terskel også tror jeg i enkelte sammenhenger, sånn i møter og sånn tror jeg ikke alltid det er så lett å hele tiden avbryte for å spørre hva mener du med det og det” (Informant 9). Det informantene trekker frem her kan tolkes som at det i enkelte tilfeller ikke alltid passer seg å spørre spørsmål. Når det er sagt understreket også informant 9 at han opplevde det som uproblematisk i de fleste tilfeller å stille spørsmål dersom det var noe som var uklart.

Oppsummert tyder funnene på at syntaktiske kunnskapsgrenser oppstår i anskaffelsesprosjektene. Funnene indikerer at grensene oppstår gjennom at prosjektmedlemmene enten snakker forskjellig språk eller bruker ulike fagtermer og forkortelser. Dette kan også gjøre det utfordrende med tanke på hva de andre i prosjektet trenger, men også å vite hva man selv kan bidra inn med. Det blir dermed sentralt å oversette begrepene for hverandre, slik at man kan fortsette å samarbeide og utvikle prosjektet videre. Det virker som om informantene både fra Oslo kommune og Sykehusinnkjøp er kjent med at det er forskjeller i språkbruk med tanke på fagområder. En av informantene fra Oslo kommune trekker frem et konkret tiltak som ble satt i gang for å minske disse utfordringene.

4.2.5 Semantiske kunnskapsgrenser

Semantiske kunnskapsgrenser innebærer at informantene har ulike fortolkninger av fenomener. Dette kan hemme samarbeid og kommunikasjon, og økende grad av nyhetsgrad vil kunne skape forskjeller og avhengigheter som er mer uklare (Carlile, 2002, 2004). Derfor har jeg sett etter funn i analysen som kan tolkes som at det finnes semantiske grenser ut fra hvordan man definerer og forstår behovet i en anskaffelsesprosess. Eller hvordan det at man arbeider tverrfaglig av og til kan føre til at man tolker fenomener på ulike måter.

Informant 3 nevnte at det kan være vanskelig å være samstemte underveis i prosessen, nettopp fordi man ikke vet helt selv hvor man skal. Det kan tenkes at dette fører til ulike semantiske kunnskapsgrenser, dersom uklarheten gjør at man tolker ting ulikt, noe en kan anta med hensyn til tverrfagligheten. Jeg tolker det informant 3 forteller som at det kan være

utfordrende å være tydelig nok i offentlig anskaffelsesprosesser, spesielt dersom man skal legge til rette for innovasjon. Fordi man i disse prosessene kun vet hva behovet er, samtidig som det underveis vil oppstå ulike løsninger. På bakgrunn av dette fremstår det som viktig at prosjektmedlemmene er samstemte når det gjelder hva behovet er eller ikke er, men at dette kan være utfordrende fordi kommunikasjonene kan være utydelig. En tolkning er at de ulike fagdomener som er innblandet kan ha ulike syn og tanker om hvordan man skal løse behovet, i tillegg til at behovet er noe uklart. Sammen kan det tolkes som at dette skaper en semantisk kunnskapsgrænse. Videre fortalte informant 5 og 6 om noe som dukket opp underveis i et prosjekt som de mente burde være med inn i behovet, men som andre i prosjektet ikke var enig i.

Ja egentlig nettopp nylig. Med det ene som jeg ønsket å ha med i prosjektet, men som leder syntes ikke behøvde å være med da. Han så ikke noe mål med det, men det var kjempe viktig. Også da må jeg bare tenke at jeg har en rolle som bare sier det jeg mener også får leder ta ansvar for at det ikke blir med, tenker jeg. (Informant 5)

Det er et behov som egentlig har dukket opp, som vi vurderer som veldig relevant, og eller som må bli satt på dagsorden, [...]Også ser vi på dette som en mulighet hvor det kan gjøres. Men så blir det satt litt på siden fordi det passer ikke helt inn i prosjektet. Men så vet vi ikke helt hvilke andre steder vi kan dytte det inn heller da. Så det hadde vært en mulighet. Og det er på en måte noe som har blitt utrykt fra veldig mange. (Informant 6)

Eksemplet informant 5 og 6 trakk fram kan tolkes i retning av en semantisk kunnskapsgrænse. De opplever at det har duppet opp et behov som burde bli med inn i prosjektet, men som deres leder ikke opplever som relevant. En grunn til dette kan være at en av partene misforstår viktigheten av dette behovet og derfor ikke ønsker å ta det med inn. En annen grunn kan være at ved å ta med dette inn i prosjektet går på bekostning av noe annet viktig i prosjektet, og at leder derfor må ta en beslutning. Uansett viser eksemplet en situasjon hvor informantene opplever at de må ta et annet perspektiv enn hva de hadde sett for seg eller ønsket. Videre påpekte informant 6 at en utfordring kan være at man ikke helt forstår hverandres domener, og dermed ser noe ulikt på fenomener. I dette tilfelle trekkes tidsfrister frem.

Men f.eks i det prosjektet så har vi jo involvert f.eks tjenstedesigner og vi vet jo hva tjenstedesignere jobber med, men vi vet ikke, eller der har det vært noe misforståelser med at vi kjenner ikke godt til hvor lang tid det tar å bearbeide materialitet. Sånn at da blir det problemer med tidsfrister man setter fordi at prosjektleder har kanskje et bilde av hvor lang tid det skal ta å få på plass dette materialet mens tjenstedesignerene har et annet bilde. Sånn at der blir det krøsj fordi at man har ulike forventinger. (Informant 6)

Utsagnet ovenfor tolkes som at det oppstår en semantisk kunnskapsgrense fordi de ulike involverte partene ikke forstår hverandres domener. Prosjektdeltakerne tror at det tar kortere tid enn hva tjenstedesignerne trenger, og på grunn av dette blir det forsinkelser i prosjektet. For å oppsummere tyder funnene på at det også oppstår semantiske kunnskapsgrenser i prosjektene. Informant 3 fortalte også at det kan være vanskelig å være samstemt i kommunikasjonen. Dersom prosjektmedlemmene forstår fenomener ulikt vil dette prege kommunikasjonen og gi rom for fortolkningsforskjeller.

4.2.6 Pragmatiske kunnskapsgrenser

Når nyhetsgraden stadig øker kan dette skape ulike interesser blant deltagerne i prosjektet, og det oppstår gjerne pragmatiske kunnskapsgrenser. Denne grensen gjør seg i stor grad gjeldende når ulike interesser står på spill, og ofte må det politisk forhandling til som gjør at man ivaretar de ulike interessene til deltagerne (Carlile, 2002, 2004). Pragmatiske kunnskapsgrenser innebærer i denne studien ulike interesser, særlig rundt hva som er sentralt å prioritere i prosjektet. Selv om alle prosjektmedlemmene her arbeider rundt det samme, altså et behov, kan det likevel tenkes at de ulike aktørene som er involvert har forskjellige interesser når det gjelder hvordan man ønsker å løse behovet.

Informant 1 trekker frem at ulike interesser og verdier i et prosjekt er naturlig, spesielt dersom innovasjon er et ønsket utfall, og særlig fordi det involverer flere aktører ofte også fra ulike organisasjoner.

Ja, det tror jeg bare er litt sånn nytenknings natur. At vi vil ha helt forskjellige ståsted og ønsker. Ene fordi vi er ulike med tanke på bakgrunner men det andre har å gjøre med at vi sjeldent bruker tid på å forstå hverandres ståsted. At man er for dårlig til det. Men likevel gjør man seg opp noe tanker om hva andre er ute etter. Vi

samsnakker ikke ordentlig, og jeg tror det er en slags umulig tanke også. (Informant 1)

Fordi man har forskjellig bakgrunner og ståsteder er det naturlig å ha ulike ønsker eller prioriteringer for et prosjekt som informant 1 sier. Det at man ikke samsnakker eller forstår hverandres ståsteder godt nok blir også trukket frem som noe som påvirker hvorfor man kan ha ulike interesser. Med utgangspunkt i at forskjellige interesser er naturlig i prosjekter, særlig de som involverer flere aktører blir et sentralt spørsmål hvordan man går frem. Hvem prioriterer hvilke valg som må tas og hvilken betydning har det for prosjektet? Informant 2 trakk frem et prosjekt hvor det var flere ulike aktører innblandet, blant annet byggforetak. Disse aktørene hadde klare tanker på hvordan ting skulle gjøres, også med hensyn leverandøroppfølging, og h/n forteller at det var interessekonflikter i starten av prosjektet på grunn av dette. På bakgrunn av at de ulike aktørene hadde forskjellige ønsker og interesser for prosjektet. Det kan tenkes at de ulike interessene oppstår som en følge av ulike fagbakgrunner. At prosjektet er lederforankret ble også særlig viktig i dette prosjektet, ifølge informant 2. Gjennom lederforankring forteller informant 2 at man får et bedre fundament å arbeide på enn hvis det bare er lederforankret i den ene organisasjonen.

Det fremkommer altså at lederforankringen er viktig og at man gjennom forankringen kan støtte seg til den. Fordi det var flere aktører innblandet i dette prosjektet var det derfor viktig at også de hadde samme lederforankring og at prosjektet støttes av alle parter. Informant 2 forklarte viktigheten av lederforankring fordi: ”For det vil være interessekonflikter helt klart” (Informant 2). Og forteller at interessekonfliktene kan være grunnet i hvordan man skal jobbe med fag, penger, prioritering av tider blant annet. Jeg tolker det som at lederforankringen er av betydningen fordi da har man noe konkret å gå tilbake til dersom interessekonfliktene blir for store. I mange tilfeller er naturlig å tenke at de ulike aktørene har ulike interesser og syn på hvordan de mener man best mulig bør løse et behov. Selv om man skal løse et behov sammen tilhører ikke prosjektmedlemmene nødvendigvis samme organisasjon eller fagbakgrunn. Det kan tenkes at de har samme hovedinteresse, å løse behovet på best mulig måte, men at de har ulike interesser med hensyn til løsning ut ifra ulike fagbakgrunner, og at dette skaper pragmatiske kunnskapsgrenser.

En måte å forhindre at ulike interesser blir en stor utfordring kan tenkes å være at man etablerer samme ambisjoner for prosjektet. På spørsmål om dette svarte blant annet informant

2 at arbeidet med å ha samme ambisjoner er viktig, men at det gjerne kommer i senere faser. Det kan tenkes at dette bidrar til utvikling av interessekonflikter dersom man ikke har avklart disse på forhånd. At prosjektene preges av ulike interesser både med hensyn til politikk men også fra andre aktører trakk informant 3 frem. Vedkommende påpekte at når man jobber i en kommune som er politisk styrt er man ikke alltid helt personlig enig i alle beslutninger som tas. Jeg tolker dette som at man i enkelte prosjekter og sammenhenger opplever at ulike interesser står på spill, og det derfor oppstår en pragmatisk kunnskapsgrænse.

Fordi dette er prosjekter som berører mange mennesker er det i mange tilfeller også mange forskjellige aktører involvert. Det er naturlig å tenke at dette gir grunnlaget for mange ulike interesser og at håndteringen av dette kan by på noen utfordringer. Informant 4 forteller at:

Der jeg sitter er det veldig viktig at vi forstår interessene av alle de andre organisatoriske enhetene som er representert i prosjektet. Vi må ha de riktige deltakerne, jeg kan f.eks bruke slagprosjektet. Der er det veldig viktig at alle som er involvert i den pasientreisen på kommunetjeneste, primærhelsetjeneste er representert fordi vi trenger alle de perspektivene. Men det er også veldig viktig at vi legger til rette i prosjektstyring for at det er hensiktsmessig for alle de forskjellige å delta. At de får aksje i det, at det er noe i det for de. Ja også, når du rigger er det veldig viktig at du har det perspektiv og det er komplisert fordi det kan være, ofte er det konfliktfylte interesser, ulike perspektiver, og det kan bli litt komplisert. (Informant 4)

Informanten trekker frem at det er ulike deltakere som må involveres fordi de er i kontakt med pasienten og dermed får en naturlig plass inn i prosjektet. Samtidig må det også oppleves som nyttig for alle aktørene å delta. På spørsmål om et konkret eksempel på en interessekonflikt trekker informanten frem rehabilitering som et eksempel.

En fagperson kunne sagt litt mer om dette. Men akkurat der er det forskjellige interesser for rehabiliteringsenhet som er et døgntilbud, man bor der 24 timer og får veldig intens opptrening og så er det som skjer i hjemmet. Så da er spørsmålet skal folket hjem så fort som mulig og få mestringstilbudene i hjemmet? Eller skal du få det i et utvidet rehabiliteringssenter? (Informant 4)

Det informanten trekker frem her tolkes som et eksempel på en pragmatisk kunnskapsgrænse. De ulike prosjektmedlemmene har i all hovedsak samme interesse, å finne best mulig løsning for pasienten. Men samtidig vil det være ulike faginteresser blant prosjektmedlemmene fordi noen mener det vil være mest hensiktsmessig å komme hjem, mens andre mener det vil være bedre å utvide rehabiliteringssentrene. Informant 7 trekker frem motstand som et eksempel på ulike interesser og pragmatiske kunnskapsgrænser i et prosjekt.

Det var et litt ømfintlig tema vi skulle dra i gang. Så det møtte ekstrem motstand i organisasjon og det handlet jo om at man måtte, eller de opplevde seg utsatt for en trussel da. Så det var en veldig brokete oppstart, så etter mye om og men så fikk vi mer ressurser fra organisasjonen inn i prosjektet. Mange ressurser og etter hvert som det på en måte skrev fram ble jo de ressursene, fikk jo de økt forståelse for prosjektets mål og hva man, at det faktisk kunne medføre en gevinst da. Så de ressursene som kom fra organisasjonen og inn i prosjektet og begynte å jobbe der og begynte å forstå de begynte også å samarbeide[...]. Men motstanden i organisasjonen som skulle motta dette her, var fortsatt ekstremt stor. Og i mange forskjellige fasetter så ble på en måte, det ble litt ”dem og oss”, egentlig hele veien. (Informant 7)

Informant 8 bekrefter også frem at ulike interesser i et prosjekt er relativt vanlig. Særlig fordi de som har behovet ikke nødvendigvis forstår hvor tidkrevende prosessen er, og at man ikke kan dekke alt gjennom en anskaffelse.

Ja, jeg opplever det. Det er ganske vanlig egentlig. Og særlig, altså i utgangspunktet så skal jo teknologien understøtte behovet til klinikerne. Men det går ikke alltid og klinkerne vil jo gjerne løse alt med et prosjekt. Så ambisjonsnivået er helt opplagt ulikt noen steder. Men da gjelder det å lene seg på det som er lagd av styringsdokumentasjon på forhånd og se om det er korrekt nok. (Informant 8)

Det informanten sier her kan tolkes som et eksempel på en pragmatisk kunnskapsgrænse som oppstår fordi man har ulike interesser eller ambisjoner for et prosjekt. Eksempelvis trekker informantene frem klinkerne som ønsker å løse alt i samme prosjekt, noe som ikke går. En måte å håndtere denne utfordringen da sier informanten blir å se tilbake på dokumentasjonen. På den måten kan man se hva det er meningen at prosjektet skal løse, samtidig også om det er riktig nok. Informanten påpeker også at i noen tilfeller må mandatet oppdateres så man ikke

ender opp med å kjøpe umoden teknologi. ”At jeg opplever nå at vi må gjøre en endring i det ene prosjektet. Fordi det er en god grunn til at ambisjonsnivået endrer seg i prosjektet, og da skal vi håndtere det” (Informant 8). Likevel tolkes dokumentasjon som noe som kan lette kunnskaps grensene, nettopp fordi det er det som står der prosjektmedlemmene skal forholde seg til.

4.3 Grensekryssere

Grensekryssere er individer med medlemskap i ulike grupper og som har muligheten til å krysse ulike sosiale nettverks grenser. Slike personer bidrar med å dele kunnskap på tvers av kunnskapsområder (Newell et al., 2009). I anskaffelseskontekst operasjonaliseres det til å være mennesker som forstår flere av de ulike fagfeltene som er gjeldende i prosjektene.

Det er særlig en rolle som noen er fryktelig, som det finnes veldig få av, særlig hos oss, eller ikke her i internt, men i helse sør-øst da. Og det er de som kaller seg arkitekter. Det er noen få veldig, veldig gode arkitekter, som både forstår det funksjonelle altså særlig klinkernes stammespråk og det tekniske, de som er gode arkitekter de klarer som oftest å sy sammen disse to stammespråkene som kan være utfordringen da. (Informant 7)

Grensekryssere tolkes her som ”arkitekter” som informant 7 snakker om. Disse personene evner å se de ulike aktørenes perspektiver, samtidig som de også forstår de ulike fagdomenens stammespråk. Arkitektene trekkes frem som viktige i prosjekter nettopp fordi de kan bygge broer mellom de ulike fagdomenene, slik at alle forstår hverandre bedre, noe som kan være en utfordring dersom ingen tar denne rollen. Informant 8 beskriver de på følgende måte:

Og det er jo ofte nøkkelroller da, disse arkitektene. Og de, de er det jo kamp om, de gode arkitektene som forstår helse og teknologi. De er veldig ettertraktet naturligvis, og de er jo de som er hovednøkkelen mellom å kunne se hva klinkerne virkelig har lyst på og hva som er teknisk mulig. Så det er nøkkelroller. (Informant, 8)

Jeg tolker de informantene kaller for ”arkitekter” som grensekryssere, og som personer som gjør samarbeidet lettere nettopp fordi de forstår litt av alles fagdomener og ser helheten.

Informant 8 trekker også frem at ”de har nødvendig, altså den kompetansen som gjør at det går an å se det i et uvant landskap” (Informant 8). Dermed kan det tolkes som at arkitektenes rolle er særlig viktig i de anskaffelsene hvor man ønsker en innovativt løsning. Arkitektenes rolle som grensekryssere og hvor viktige disse personene er kom tydelig frem i intervjuene hos Sykehusinnkjøp HF. I Oslo kommune var det ingen av informantene som brukte arkitekt begrepet, men jeg fikk likevel inntrykk av at også de er avhengig av slike personer i prosjekter. Informant 3 sa blant annet ”[...]og min erfaring er at det fungerer best der vi har innkjøpere som har litt interesse for fagområdet hjelper ofte på, da er man kanskje mer åpen”(Informant 3). For å videre fortelle at hvis man kan litt mer enn bare sitt eget fagområde forstår man også mer om de andres rolle, og da fungerer man bedre rundt prosessen ifølge informant 3. Det informant 3 sier her kan tolkes som at i noen tilfeller, der hvor innkjøperen også har interesse for fagområdet blir anskaffelsesprosessen noe lettere å håndtere. Altså kan det tolkes som at innkjøperen kan fungere som en grensekrysser, dersom vedkommende også har litt interesse for det området man skal kjøpe løsning innenfor.

4.4 Behovet i anskaffelsesprosessen og dets betydning

Andre delen av analysen tar for seg hvilken betydning behovet har for anskaffelsesprosessen og hvordan det utspiller seg. Behovet som fenomen fremtrer i empirien som sentralt, og det tolkes som udefinert, energigivende og noe som kan sette interesser i spill. Her kan Knorr Cetinas (1997,2001) begrep om epistemiske objekter bidra til forståelse, og til en senere diskusjon vedrørende behovets rolle for anskaffelsesprosessen og kunnskapsgrenser.

4.4.1 Behovets rolle for innovasjonsprosessen

På bakgrunn av at innovasjon kjennetegnes som usikker prosess (Newell et al.,2009) ønsket jeg å få et innblikk i hva informantene opplevde som spesielt viktig ved de innovative anskaffelsene. Innledningsvis spurte jeg informantene om hva som skiller en tradisjonelt anskaffelse kontra en innovativ anskaffelse. Informant 3 fremhevet at behovet spiller en sentral rolle her og at det er behovet som sier noe om hvordan de vil gjennomføre anskaffelsen. Dersom behovet innebærer en form for utvikling av nye tjenester, hvor man kan ha mer åpne krav, kan man i større grad legge til rette for en innovativ anskaffelsesprosess, ifølge informant 3. Informant 9 sa det på følgende måte ”Altså første forutsetninger jo at du

har lov til å kjøre en sånn prosess og da må du jo være en viss kompleksitet da, i det du skal anskaffe” (Informant 9). På bakgrunn av det informant 3 og 9 fortalte om hvordan behovet legger føringer for hvordan anskaffelsen vil bli. Dersom behovet innebærer en viss kompleksitet, eller man ser behov for utvikling av nye tjenester vil ikke en tradisjonell anskaffelses prosedyre dekke behovet på samme måte. Arbeidet med å forstå behovet fremstår som en avgjørende faktor for prosessen, likevel påpeker informantene at dette er krevende arbeid. Informant 6 trekker frem rammene for anskaffelsene, og at de følgelig er strammere når man skal kjøpe ”enklere” ting som for eksempel kontorrekvisita.

Jeg tenker jo, man vet jo aldri hva man ender opp med, fordi man kan ikke peke ut en løsning i en anskaffelsesprosess. Men det er jo et tydeligere rammer hvis du vet at nå skal du kjøpe kontorrekvisita eller kaffe for den sags skyld, enn hvis du skal kjøpe en innovativ løsning hvor du ikke vet hva teknologien er. (Informant 6)

Informant 6 trekker frem en usikkerhet som i større grad gjør seg gjeldende når man skal gjøre en anskaffelse hvor behovet ikke nødvendigvis forutsetter hva løsningen blir, og man ikke vet hvilken teknologi man ender opp med. Dette kan ses i lys av hva informant 3 fortalte om at det ikke er gitt at man klarer å dekke noe behov. Dermed kan det tolkes som at de innkjøpsprosessene med et innovativt siktemål preges i større grad av usikkerhet rundt prosessen og løsningen. Behovet tolkes som med manglende fullstendighet i den forstand at man ikke vet hva man ender opp med, ei heller om anskaffelsen blir gjennomført. Dette kan forklare det gjennomgående fokuset på tydelighet både når det gjelder hva prosessen innebærer, men også rundt behovet fra informantene. Informant 8 illustrerte fokuset på behov på følgende måte:

Ja det som jeg tror er viktig, er å ha fokus på å være tydelig på hva som er behovet vårt. Det tror jeg er helt vesentlig. At ikke vi, og at vi ikke prøver å løse, fortelle leverandørene hvordan de skal løse behovet vårt. At vi går ut med behovet også får de fortelle oss hvordan de best løser det. Det tror jeg er en sånn nøkkelrolle. (Informant 8)

Igjen ser en at arbeidet med behovet er viktig. Og at prosjektgruppen holder fokus på hvilket behov man har, og ikke for tidlig begynner å tenke på løsninger. Jeg tolker det informant 8

sier her som at det er viktig med tillit til leverandørene, at man stoler på at de har oversikt over løsninger og eventuelt hva som må lages av løsninger. Dette påpeker også informant 6.

Jeg tenker at det er den behovsbeskrivelsen på forhånd som er det viktigste. Også tenker jeg at det er veldig god fremgangsmåte enn å peke ut en teknologi, fordi nå sikrer vi oss at dette faktisk er noe innbyggerne har lyst på eller trenger. Samtidig som du sikrer deg mer at du får den løsningen du trenger da, enn hvis du tror du vet, eller hvis du kjøper en umoden teknologi som du må bytte ut i løpet av to år uansett.
(Informant 6)

Informant 6 trekker frem arbeidet med behovsbeskrivelsen som essensielt, at man gjennom grundig utarbeidelse av den i større grad sikrer seg en bedre løsning. Ved å forsøke å definere mest mulig i behovet er det tenkt at leverandørene kommer frem til bedre løsninger. Informant 4 fokuserer også på behovsbeskrivelse som viktig, samtidig som at prosessene må være gode slik at det lønner seg for leverandører å bli med.

At vi klarer å beskrive behov, å beskrive det på en måte at leverandørene forstår hva vi er ute etter og at vi prøver å få de med og utnytte nye produkter og ikke bare selge noe som selges,[...]. Men at vi går inn i et samarbeid for å finne den riktige løsning. Det er definitivt det at vi klarer å kommunisere ut, også tror jeg det er viktig at prosessene ikke er for tungvinte. At det vi krever av de ikke er for tidskrevende, vi må skjønne at det er god nok business i det for de også. Gjennom hele prosessen.
(Informant 4)

Informant 4 trekker frem kommunikasjon ut mot leverandørene som viktig. Det oppfattes som viktig at de som arbeider med behovet klarer å kommunisere på en slik måte at leverandør skjønner det, og at de på den måten forstår at også de kan tjene på det. Et annet interessant funn som viser viktigheten av behovsspesifisering kom fra informant 9. Informanten forteller om et prosjekt som ble oppfattet som mislykket, og prosjektet stanset opp. Hvor vedkommende blant annet trekker frem det som opplevdes som et diffust prosjekt, blant annet fordi man kom i gang for sent med kravsspekken.

Det var ikke noe kravsprekk før mange måneder ut i prosjektet, da begynte man med det da. Så det var nok ganske utfordrende. Og også det man var litt skuffet over der,

var hva leverandørene kunne tilby av løsninger. Man trodde at det var kommet lengre enn det det var da. (Informant 9)

Sitatet ovenfor påpeker hvor viktig arbeidet med behovsspesifisering er, og hvor viktig dette er for prosessen videre. Fordi man kom i gang med denne for sent kan det tenkes at prosjektmedlemmene hver for seg hadde dannet seg ulike bilder av hvordan løsningen skulle bli, og ble skuffet når man oppdaget at leverandørene ikke kunne tilby det de så for seg.

Oppsummert ser en at behovet først og fremst sier noe om hvilken anskaffelses prosedyre man kan gjennomføre. Dersom behovet har en viss kompleksitet tolkes det som at det må legges til rette for en innovativ anskaffelse. Videre tolkes arbeidet med å definere behovet som avgjørende for prosessen videre. I neste del av analysen blir det lagt frem funn som sier noe om hva anskaffelsesprosessen krever av medarbeiderne ut i fra empirien.

4.4.2 Hva krever anskaffelsesprosessen?

Jeg hadde på forhånd en antakelse om at de innovative anskaffelsene krevde mer av personene og deres medarbeidere. Fordi siktemålene til prosjektene er innovative anskaffelser, vet man ikke hvilken løsningen man ender opp med underveis i prosessen. På spørsmål om de kunne si noe om dette svarte informant 3 at det krever mer både med tanke på å lage en god prosess samt navigere seg i et litt udefinert territorium. Samtidig fortalte informant 3 at det også er mer tidkrevende enn de mer tradisjonelle anskaffelsene. Jeg tolker det som at anskaffelsesprosessen er mer krevende på flere måter. For det første med tanke på hvordan man skal gjennomføre prosessen når det er flere usikre momenter. Usikkerheten kan tenkes å gjøre seg gjeldende med hensyn til hvem som skal være med i prosjektet, når man på forhånd ikke vet hva løsningen er. En annen informant snakket om det på følgende måte: ”Tenkningen der er veldig utfordrende, for hadde du vist hva du skulle hatt hadde du også vist hvem du skulle tatt inn i prosjektgruppa di. Men du vet jo ikke det, for du vet ikke hvor du skal” (Informant 1). Det tolkes altså som at behovet i seg selv kan oppleves også som en kilde til usikkerhet, fordi man ikke vet hvilken løsning man ender opp med. Også informant 8 bekrefter dette ved å si at underveis i prosjektene kan det være nødvendig å hente inn andre ressurser og kunnskap ”[...]kan det være behov for å hente inn andre, eller nye ressurser” (informant 8). Det at prosjektmedlemmene må håndtere flere ulike aktører og deres ulike

kunnskap tolkes som en forutsetning fordi prosjektene er så komplekse, likevel kan det antas at dette også påvirker de ulike kunnskapsgrensene i prosjektene.

Informant 4 beskriver at det krever en viss holdning for å klare å være med i slike prosesser. ”En sånn type at de klarer å være åpen, at de klarer å stå i den usikkerheten som er nødvendig og at de må akseptere, eller ha evnen til å akseptere mer kaos enn en vanlig prosess, en mindre innovativ prosess for å si det sånn” (Informant 4). Det informantene sier her kan tolkes som at det ikke nødvendigvis krever en annen, eller mer eller mindre type kunnskap. Men en egen holdning til det å arbeide med anskaffelser som har innovativt siktemål. Informant 7 beskrev at ”du må tenke på en helt annen måte enn det du tradisjonelt gjør”(Informant 7). Arbeidet med behov i anskaffelser tolkes å forutsette en egen holdning til arbeidet, og at man håndterer en større grad av usikkerhet. Når det gjelder hva prosessen krever viste det seg at informantene var noe delt her. Enkelte av informantene fortalte det var mer krevende, mens andre ikke. Likevel var det enighet om at anskaffelsesmetoden passet til mer komplekse behov. Nedenfor trekkes det frem eksempler fra informanter som forteller at de opplever det som mer motiverende og gøyere å arbeide med innovative offentlig anskaffelser. Dette på tross av at prosessen i seg selv karakteriseres som innovativ, hvor usikkerhet i større grad gjør seg gjeldende, sammenlignet med tradisjonelle prosedyrer.

Informant: Jeg føler nesten det er mer krevende å jobbe med de tradisjonelle prosedyrene. Fordi de er mindre motiverende, eller motivasjonen er mye større og det er mye morsommere å jobbe med konkurransepreget dialog. Så jeg vil si nesten at det virker mer krevende med den gamle metoden for å si det sånn. [...]

Intervjuer: men dere vet jo ikke nødvendigvis helt hva dere får da, når dere driver med dialogbasert. Dere vet behovet men dere vet ikke helt løsningen?

Informant: nei det gjør vi ikke, det er ikke liksom spikret det. (Informant 9)

Informant 9 trekker frem at han opplever det som nesten mer krevende gjøre tradisjonelle innkjøp fordi det er mer motiverende å arbeide med konkurransepreget dialog anskaffelse. Det tolkes som at informantene ikke lar seg prege av usikkerhet og det å skulle utforske noe ukjent, men opplever det heller som spennende og givende. Informant 8 tror heller ikke det krever noe mer. Foruten litt mer jobb når det gjelder håndtering av informasjonen de får fra de ulike leverandørene.

Jeg tror fortsatt ikke det krever mer. Det krever arbeid i litt andre faser, man må jobbe, man må legge inn innsatsen på litt andre steder enn man gjorde før, men det er ikke noe nødvendigvis noe mer jobb. Det er kanskje litt mer jobb, bitte litt mer jobb ved at man skal ta i mot så mye informasjon fra leverandørene selvfølgelig.
(Informant 8)

I denne delen av analysen er det blitt trukket frem sitater og fortellinger vedrørende hva anskaffelsesprosessen krever av medarbeiderne. Det fremkommer at de innovative anskaffelsesprosessene krever en annen metodikk og at man klarer å håndtere mer usikkerhet sammenlignet med andre prosedyrer. Likevel fortalte enkelte informanter at det er gøyere å arbeide på denne måten, og at det ikke nødvendigvis krever noe mer jobb. Informantene var dog enige om at anskaffelsesmetoden passet til komplekse behov. Avslutningsvis tar siste del av analysen for seg usikkerhet i anskaffelsesprosessen og hvordan det ser ut til å påvirke muligheten for å gjennomføre anskaffelsene.

4.4.3 Usikkerhet i anskaffelsesprosessen

Innovasjon fremstår ofte som en kompleks, usikker og høyt politisk aktivitet, med en rekke tvister og forandringer underveis i prosessen (Newell et al., 2009, s.183). Dette kan også sees i lys av epistemiske objekter som betegnes av Knorr Cetina (2001) som ufullstendig, spørsmålgenererende og åpne i form. På bakgrunn av dette ønsket jeg å høre om dette var noe informantene kjente seg igjen i. Det som muligens gjør de innovative anskaffelsesprosessene spesielle er det at man ikke helt vet hva man ender opp med, man arbeider rundt et gitt behov. Informant 1 forteller at det er noe av det som gjør arbeidet med behov spennende ”det betyr at vi vil være med å utvikle eller sørge for at det blir utviklet, det som vi trenger”(Informant 1). Samtidig som det ikke er sikkert at man klarer å dekke noe behov, som informant 3 fortalte. Informant 2 og 7 trekker frem eksempler på prosjekter som kan illustrere den usikkerheten som kan oppstå i disse prosjektene. Dette blir presentert nedenfor.

Informant 2 forteller om prosessen, og poengterer at den inneholder flere viktige faktorer. Som lederforankringen, teamet og leverandøren. Samtidig forteller h/n at selv om alt dette er på plass og fungerer godt, avhenger det også av at du treffer markedet og at anskaffelsen er gjennomførbar. Selv om alt det overnevnte er på plass kan man risikere å lande på en leverandør som ikke klarer å gjennomføre anskaffelsen på den måten de hadde sett for seg.

Jeg tolker det informant 2 fortalte som at dette er en usikkerhet man er nødt til å forholde seg til i de innovative anskaffelsesprosessene. At selv om man i utgangspunktet har alt på plass gir ikke det nødvendigvis noen garanti for at anskaffelsen blir innovativ, eller gjennomført. Hvilken leverandør man ender opp med forstås dersom som avgjørende. I det prosjektet informant 2 snakker om traff de på leverandør og h/n påpekte at det var viktig nettopp fordi ”de hadde et perspektiv inne som var litt likt vårt eget, det var nytt og at det var spennende og at det var utviklingsarbeid som er gøy” (Informant 2). Informant 8 trekker frem et eksempel på hvordan det som har sett ut som vellykkede prosjekter har endt opp med å bli det motsatte:

Informant: Men det som kan være, jeg har vært med i prosjekter som tilsynelatende har gått bra, men som ikke har gått bra senere. Og da har det vært mer på governancenivå i regionen altså styring og nødvendig forankring underveis. Da havner man der man er et par steder, med at foretakene ikke vil, sykehusene vil ikke ta i mot det regionen tilbyr. Og da har det, altså selv om det tilsynelatende da har vært et veldig fint prosjekt, og alt har fungert veldig bra så er det allikevel ett eller annet som har gått galt.

Intervjuer: ja, har det da noe med behovet, er ikke behovet godt nok dekt?

Informant: Ja det kan være at sykehusene hadde sett for seg noe annet, og da er det noe med forankring og involvering som har gått galt, ett eller annet sted. Helt opplagt (Informant 8).

Igjen ser man viktigheten av å tydeliggjøre behovet slik at alle involverte forstår det på samme måte, samtidig som eksempelet illustrerer hvor vanskelig dette kan være. Informantene viser til to ulike aktører som kan bidra til økt usikkerhet. Informant 2 trekker frem viktigheten at man lander på en leverandør som har lignende perspektiver, og det kan tenkes at dette lette samarbeidet og kommunikasjonsflyten. Samtidig vil det alltid være en usikkerhet når det gjelder leverandørene, fordi det er de som skal ”skape” løsningen, mens organisasjonene arbeider med å tydeliggjøre behovet. Informant 7 forteller at det potensielt kan være sluttbrukeren, i dette eksemplet sykehusene, som hadde sett for seg noe annet, og dermed ikke er helt fornøyd med løsningen de ønsker å kjøpe. Begge utdragene viser til en usikkerhet som ikke nødvendigvis prosjektgruppa kan reservere seg mot.

Som nevnt, karakteriseres disse anskaffelsesprosessene som innovative, og kan antas å innebære mer usikkerhet enn ved andre anskaffelser. Nedenfor er et utdrag en samtale

mellom informant 8 og meg hvor h/n snakker om et prosjekt hvor det har vist seg at behovet underveis i prosessen har endret seg, og at de derfor må oppdatere mandatet med hensyn til løsningen de ønsker.

Informant: Og ja, det prosjektet jeg er inne i nå, så ser vi jo at utviklingen har gått såpas fort at mandatet nå i løpet av gjennomføringen kanskje er avleggs.

Intervjuer: hva gjør man da?

Informant: ja, nå er det til vurdering til om man må oppdatere mandatet rett og slett. Så ikke vi er i ferd med å kjøpe gårsdagens løsninger.

Intervjuer: Ikke sant. Er det vanskelig å få oppdatert et mandat?

Informant: altså jeg tror, vi har jo en ganske sånn stram prosjekt og programstruktur på de store prosjektene. Så det er, det kreves egentlig en beslutning eller et beslutningsunderlag og en beslutning i et programstyre. Så tror jeg alle vil se det. Det har skjedd såpass mye på, teknologien har liksom gått litt fra, det har skjedd litt raskt. Så det er litt andre bruksområder enn det man så for seg, opprinnelig (Informant 8).

Det pekes altså på at det først og fremst må fattes en beslutning vedrørende oppdateringen av mandatet, men det fremkommer som at informanten ikke er så bekymret for dette, da dette forstås som en nødvendighet for å få best mulig løsning på behovet. Det tolkes som at behovet vokser. At det blir mer komplekst og at det er behov for å oppdatere mandatet slik at man får gjennomført best mulig anskaffelse for behovet. Videre fortalte informant 9 om et prosjekt som opplevdes som uoversiktlig og kaotisk. Vedkommende forteller om et stort prosjekt som mislyktes og ble stanset. Informanten fortalte at fordi de var så mange og satt så spredt ble kommunikasjonen utfordrende. Samtidig som at det var uklare beslutningsforhold i prosjektet noe som gjorde det enda mer utfordrende. ”Ja, veldig mange aktører og veldig mange interessenter. Og også prosjekt, styringsgruppen var, altså det var uklare beslutningsforhold egentlig i hele toppdelen av prosjektene”(Informant 9). Uklare beslutningsforhold kan tolkes å være en konsekvens av en uklarhet rundt hva man egentlig skal ha, og hva dette innebærer, altså behovet. Noe som igjen kan antas å påvirke kommunikasjonen og kunnskapsdelingen i prosjektene.

4.5 Sammenfatning av funn og analyse

Kapittel 4 har belyst hvordan hovedsakelig to organisasjoner samarbeider i prosjekter med offentlig anskaffelser, i lys av Carlile's teori om kunnskapsgrenser (2002, 2004). Først og fremst indikerer funnene at tverrfaglighet sees som en nødvendighet med hensyn til gjennomføring av anskaffelser. Funnene bekrefter også at egenskapene forskjell, avhengighet og nyhetsgrad gjør seg gjeldende. Dette er egenskaper Carlile (2004) beskriver som gjeldene for kunnskapen ved kunnskapsgrenser i prosjekter. Beskrivelser som at man ikke er i stand til å kjøre et prosjekt alene bekrefter at det er avhengighet og forskjell er til stede i prosjektet. Det illustrer både avhengighet og forskjell på den måten av at informanten selv trekker frem at man ikke kan kjøre et prosjekt alene, samtidig som det er fordi man trenger en annen type kunnskap. Nyhetsgrad er til stede med tanke på at arbeidet med behovet kan føre frem til nye løsninger, og i denne prosessen vil det oppstå nyhetsgrad, eksempelvis som nye krav. Analysen har også vist at syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser gjør seg gjeldene i prosjektene. Videre ble det fremhevet at god kommunikasjon, felles forståelse, slik at man drar i samme retning i arbeidet, forståelse for prosessen samt arbeidet rundt å klargjøre behovet er viktig for anskaffelsesprosessen. Kunnskapsdeling fremstår som viktig i delene av prosjektene hvor man må ta hverandres perspektiver, for å kunne utnytte prosjektmedlemmenes forskjellig kunnskap.

Når det gjelder behov, har en sett at behovet i anskaffelsesprosessen fremstår som utfoldende og med manglende fullstendighet, i den forstand at informanter forteller om prosjekter hvor man oppdaterer mandat fordi prosjektet har vokst ut av sin opprinnelige tanke. Videre fortalte informantene at prosessen med å spesifisere behov og ikke fokusere på løsning som viktig. Når det gjelder hvorvidt prosessen oppleves som mer krevende eller ei, er informantene noe delt. Enkelte mener det er med krevende med hensyn til å lage gode prosedyrer, og at det krever en egen holdning. Informantene forteller også om prosjekter hvor kompleksiteten stadig øker og mulighetsrommet blir stort å vanskelig og håndtere. Andre informanter forteller at de opplever arbeidet med behov, og dialogbasert anskaffelser som engasjerende og motiverende.

5 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres problemstillingen opp mot funn gjort i forbindelse med studien, samt teori. Som nevnt i kapittel 1 er problemstillingen ”*Hvordan kan kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid bidra til innovative anskaffelser?*” Følgende forskningsspørsmål som skal besvares er:

- *Hvilken betydning har kunnskapsgrenser for anskaffelsesprosessen og hvordan jobber man for å overkomme de?*
- *Hvilken betydning har behov for anskaffelsesprosessen og hvordan utspiller det seg?*

Først blir det diskutert hvilken betydning de identifiserte kunnskapsgrense har for anskaffelsesprosessen og hvordan man arbeider for å overkomme disse i 5.1. I dette delkapitlet blir også bruk av grensekryssere for å overkomme semantiske kunnskapsgrenser diskutert. Deretter blir funnene vedrørende behov i anskaffelsene, og hvordan arbeidet med behov preger anskaffelsesprosessen diskutert i lys av epistemiske objekter i 5.2. Her er det tenkt at en diskusjon av behov i lys av epistemiske objekter vil få frem paradoksene rundt kunnskapsgrenser og innovasjon. Til slutt, en kort oppsummering i 5.3.

5.1 Hvilken betydning har kunnskapsgrensene for anskaffelsesprosessen og hvordan arbeider man for å overkomme de?

I første del av diskusjonen ønsker jeg i særlig grad å trekke frem de to første kunnskapsgrensene Carlile (2002, 2004) legger frem. Henholdsvis syntaktiske og semantiske kunnskapsgrenser, for å diskutere hvilken betydning de har for anskaffelsesprosessen. Funnene tyder på at organisasjonene overkommer syntaktiske og semantiske kunnskapsgrenser i større grad enn pragmatiske kunnskapsgrenser. Den siste grensen, pragmatiske kunnskapsgrenser diskuteres også kort i denne delen, men blir tatt med videre i andre del av diskusjonen. Begrunnelsen for dette er at analysen har vist hvordan pragmatiske grenser henger sammen med aktørenes arbeid med behovet, som jeg foreslår kan diskuteres i lys av epistemiske objekter. Tabell 2 viser identifiserte kunnskapsgrenser og tiltak for å overkomme disse grensene ut i fra funnene i studien.

Kunnskapsgrenser (Carlile, 2002, 2004)	Identifiserte kunnskapsgrenser	Tiltak for å overkomme kunnskapsgrensene
Syntaktisk kunnskapsgrense	Språklig kunnskapsgrenser, oppstår pga. forskjell i språk Bruk av ulik fagterminologi skaper mindre misforståelser	Felles språk og enighet om å ikke bruke forkortelser. Oversikt over ulike forkortelser Stor takhøyde for å spørre dersom noe er uklart. Tydelige oppstartsmøter
Semantisk kunnskapsgrense	Uklarhet rundt hva som oppleves som viktig å ha med inn i prosjekt. Uklart hva som inngår i behovet, og derfor er det utfordrende å være tydelig i kommunikasjonen.	Grensekryssere Lager mandat Lederforankring Felles arbeid med fortolkning, gjennom oppstartsmøter
Pragmatisk kunnskapsgrense	Ulike interesser blant de involverte aktørene i prosjektene	Ved enkelte tilfeller oppdatere mandat Behov som epistemisk objekt

Tabell 2: Oversikt over kunnskapsgrenser og tiltak for å overkomme grensene

5.1.1 Syntaktisk kunnskapsgrense

Informantene bekrefter at de i mer eller mindre grad har opplevd at det oppstår syntaktiske grenser i prosjektene (Carlile, 2002,2004). Hvor bruk av forskjellig fagtermer og forkortelser blant annet fører til at slike grenser oppstår, og skaper noe forvirring. Når det er sagt virker det som at forskjellene og avhengighetene er identifisert. Eksempelvis fortalte informant 6 om hvordan vedkommende ble bedt om å skrive ned alle forkortelser som ikke ble forstått, slik at noen kunne forklare de. Videre fortalte også informant 8 at alle vet det er behov for å avklare de ulike forkortelsene og beskrivelsene av og til. Gjennom erfaring ser organisasjonene ut til å ha fått gode løsninger på å håndtere forskjeller, slik at de syntaktiske kunnskapsgrensene ikke skaper de største utfordringene. Funnene tyder på at de syntaktiske kunnskapsgrensene overkommes gjennom tydelige oppstartsmøter og med arbeidet rundt behovsspesifisering. Dette kan tolkes som en måte å overføre kunnskapen på som Carlile (2004) mener er nødvendig ved en syntaktisk grense, og at man på den måten skaper et felles språk. Videre poengterer Carlile (2004, s558) at man ofte undervurderer innsatsen og de stabile forholdene som trengs for å skape felles språk. Ut ifra dataene i denne studien ser det

ut til at organisasjonene har håndtert denne utfordringen, ved at forskjellene og avhengighetene er identifisert, og dermed vil det ifølge Carlile (2004) være lettere å dele kunnskap på tvers av grensen, slik at man også får overført kunnskapen. Det ser altså ikke ut som at de syntaktiske kunnskapsgrensene preger kunnskapsdelingen i prosjektene negativt.

5.1.2 Semantiske kunnskapsgrenser og grensekryssere

Analysen trakk frem eksempler på det som tolkes som semantiske kunnskapsgrenser. Første var fra informant 6 som fortalte om en utfordring med tjenstedesignere og misforståelser rundt tidsfrister, og hvordan de ulike fagprofesjonene forholdt seg til dette. Andre eksempel var informant 3 som fortalte at særlig i de innovative anskaffelsene kan det være vanskelig å være tydelig i kommunikasjonen. Nettopp fordi man ikke nødvendigvis vet helt selv hva behovet er eller innebærer. Dette kan også sees i lys av hva informant 5 og 6 forteller om noe de ønsket å ta med inn i et prosjekt, men leder ikke så nytte av. At det er vanskelig å være tydelig og samstemt i de innovative anskaffelsene som informant 3 påpeker, kan antas å være gjeldene for alle de innovative anskaffelsene. Fordi innovasjon kjennetegnes som en usikker og kompleks aktivitet (Newell et al.,2009), vil dette påvirke det tverrfaglig samarbeidet, eksempelvis gjennom utydelig kommunikasjon. Innovasjon er vanskelig å håndtere blant annet fordi det krever nye måter å arbeide på, og skaper utfordringer med hensyn til eksisterende strukturer, noe som kan resultere i motstand mot nye ideer (Glasmeier, 1991, ref i. Garud og Tuertscher, 2013). Nye ideer i tverrfaglige prosjekter kan ifølge Knorr Cetina (1999) bli vanskelig å håndtere nettopp fordi man forstår verden på ulike måter, noe som kan resultere i fortolkningsforskjeller. I denne konteksten hva som innebærer i behovet eller ikke. Men også at man ser løsningsveier fra ulike vinkler i lys av ulik behovsfortolkning og faglige perspektiver. Det at man ser verden på ulike måter kan tenkes å resulterer i kunnskapsgrenser som gjør seg gjeldende som semantiske og pragmatiske grenser(Carlile, 2004, Knorr Cetina, 1999). Avhengig av om man håndterer grensene eller ikke, kan dette enten hemme eller fremme innovasjon (Garud & Tuertcher, 2013;Carlile, 2004).

Når det er sagt inneholder funnene i analysen færre konkrete eksempler på semantiske kunnskapsgrenser enn de to andre grensene. Et interessant funn i analysen som kan ha sammenheng med dette, er bruken av grensekryssere ved semantiske kunnskapsgrenser. I Sykehusinnkjøp HF ble disse kalt for arkitekter, og hadde en nøkkelrolle ved å sy sammen prosjektene på en slik måte at alle ble forstått og fornøyd. Informantene fortalte blant annet at

disse personene forstår både klinikerne og teknikernes perspektiver. I likhet med byggformannen i forskningen til Gherardi og Nicolini (2002) fungerer her arkitekten som en kunnskapsmegler. Grensekryssernes kunnskap innebærer at de forstår de andres kunnskap i den grad det er nødvendig slik at kommunikasjonen og kunnskapsdelingen flyter bedre (Gherardi og Nicolini, 2002). Ifølge Carlile (2004) er bruk av grensekryssere en måte å overkomme særlig semantiske kunnskapsgrenser. Fordi de kan bidra til at prosjektmedlemmer forstår mer om hverandres fagområder og anerkjenner forskjelligheten.

Som nevnt trekker Carlile (2004) grensekryssere frem som en måte å løse de semantiske kunnskapsgrense, da disse personene har den kunnskapen som trengs for å oversette kunnskapen, samt bidra til å skape delt mening i prosjektet blant prosjektdeltakerne. Grensekryssere kan dermed bidra til at prosjektdeltakerne forstår fenomener og viktigheten av de på samme måte (Gherardi & Nicolini, 2002). Denne kunnskapen innehar arkitektene i Sykehusinnkjøp HF. Jeg fikk ikke inntrykk av at de i Oslo kommune brukte samme betegnelse. Det fremstår derfor som at Oslo kommune arbeider mindre systematisk med grensekryssere. Samtidig kom det frem fra informant 3 at de verdsatte å ha med personer som hadde litt interesse for fagområdet de skal kjøpe innenfor. I de tilfellene hvor dette skjer, kan det tolkes som at de kan ta rollen som grensekrysser, og at de dermed bidrar til at kunnskapsdelingen fungere bedre i prosjektet. På den måten kan det også tenkes at de i slike tilfeller kan bidra til å overkomme semantiske kunnskapsgrenser i prosjektene. Overordnet er det er lite i funnene som indikerer at semantiske kunnskapsgrenser preger kunnskapsdelingen i prosjektene negativt. En mulig grunn til dette kan være grensekryssere og hvordan de megler kunnskap og fortolkninger, slik at man ikke i så stor grad får konkurrerende forståelser for enkelte fenomener, slik Carlile (2004) legger det frem.

Samtidig fortalte informantene også at tydelige oppstartsmøter er avgjørende for prosessen videre. At man gjennom disse møtene får avklart mye av de største utfordringene både språklig og fortolkningsforskjeller. Eksempelvis fortalte informant 9 at selv om man opplever at det er stor takhøyde for å stille spørsmål, avhenger dette av konteksten, og at det å stille spørsmål ikke alltid passer seg. Det kan derfor tenkes at hvis man ikke stiller oppklarende spørsmål kan dette eskalere til fortolkningsforskjeller. Eksistensen av grensekryssere særlig i Sykehusinnkjøp HF er en klar indikasjon på at det eksisterer semantiske kunnskapsgrenser i de innovative anskaffelsesprosessene. Behovet for grensekryssere tolkes derfor som en måte å håndtere semantiske kunnskapsgrenser, i tråd med hva Carlile (2004) legger frem.

5.1.3 Pragmatiske kunnskapsgrenser

Når det gjelder den siste og mest komplekse kunnskapsgrensen, pragmatisk kunnskapsgrense (Carlile 2002, 2004), tyder funnene på at også disse gjør seg gjeldende i de ulike prosjektene informantene snakker om. Dette er i utgangspunktet ikke så unaturlig da offentlig innovative anskaffelser må inkludere ulike aktører og da også interesser. Samtidig skal medlemmene komme til enighet og noen må ta en avgjørelse som ikke nødvendigvis alle er like fornøyde med. Som tidligere nevnt kan det tenkes at en del uenigheter kommer frem i tidligere faser av arbeidet med behovsspesifisering, og at man får dempet de største ulike interessene allerede her. Likevel opplever flere av informantene at det råder ulike interesser innad i prosjektet. Eksempelvis forteller informant 4 om utfordringen med at alle aktørene må føle at de får igjen noe for å være med i prosjektet, samtidig er det ikke gitt at løsningen man kommer frem til ender opp hos de, og eksemplifiserer med rehabilitering. Spørsmål om løsningen skal til rehabiliteringssenter eller hjemmetjenesten, blir derfor et eksempel på en pragmatisk grense. Dette er interessant fordi en kan anta at prosjektmedlemmene i utgangspunktet har samme hovedinteresse, å løse behovet på best mulig måte slik at man kommer frem til beste mulig løsning. At behov orkestrerer felles hovedinteresser, innad i prosjektgruppen. Samtidig trakk informant 4 frem at ulike aktører kan ha ulike interesser med tanke på hva de mener er beste løsningen. Informant 6 fortalte også at det er viktig å få innspill fra flere aktører samt involvere de i prosessen slik at også de får eierskap til prosessen. Dette kan igjen antas å gi rom for interessekonflikter og kan diskuteres med det Carlile (2002, s.442) beskriver et ironisk forhold mellom kunnskapsgrenser og innovasjon. Bakgrunnen påstanden er at de egenskapene til kunnskap som fører til nyskapende problemløsning innenfor et område, kan hindre problemløsning og kunnskaping på tvers av andre områder. Ironien blir derfor at kunnskapsgrense ikke bare er en utfordring men også en nødvendighet da det man skal skape avhenger av ulik spesialisering. Informantene forteller at man er avhengig av ulik kunnskap for å komme frem til løsninger man ikke hadde tidligere.

Ifølge informantene er det naturlig at interesseforskjeller oppstår med hensyn til de ulike involverte aktørene. Gitt det en vet om innovasjon (Newell et al.2009) som en usikker og kompleks prosess og nyhetsgrad (Carlile,2002,2004) kan en spørre seg om de tar arbeidet med behov og problematikken rundt pragmatiske grenser på alvor. Carlile (2004, s.557) poengterer at aktører sjeldent forstår den økende nyhetsgraden, men knytter det heller til noe som allerede er kjent. Dette kan bidra til en forklaring på de tilfellene hvor man må hente inn

mer ressurser underveis i prosjektene. Dette kan indikere at man ikke forsto behovet godt nok fra starten av. Samtidig kan det at man underveis oppdaterer mandat eller hente inn ny kunnskap også illustrere at man er villig til å forvandle kunnskapen i tråd med behovets utvikling. Dette samsvarer også med hva Carlile (2004) fremholder som viktig for å overkomme pragmatiske kunnskapsgrenser.

Et siste interessant poeng med hensyn til pragmatiske kunnskapsgrenser kan tenkes å være leverandørene. Leverandører inngår ikke i prosjektgruppen, men det er likevel en stor del av gjennomføringen av anskaffelsen. Det kan antas at også de kan ha ulike interesser sammenlignet med prosjektgruppen. Fordi disse ikke er en del av prosjektgruppen kommer ikke eventuelle pragmatiske kunnskapsgrenser mellom disse aktørene frem. Selv om informantene ser ut til å håndtere de syntaktiske og semantiske kunnskapsgrensene slik at de ikke preger kunnskapsdelingen i prosjektene negativt, kan fremdeles pragmatiske kunnskapsgrenser være en trussel mot det innovative målet. Dette skal diskuteres videre i 5.2.

5.2 Hvilken betydning har behov for anskaffelsesprosessen og hvordan utspiller det seg?

I delkapittelet ovenfor ble det diskutert hvordan kunnskapsgrenser gjør seg gjeldende i prosjekter som skal gjøre innovative anskaffelser. Som nevnt, kan kunnskapen ved kunnskapsgrenser enten hemme eller fremme innovasjon, fordi "knowledge is both a source of and a barrier to innovation" (Carlile, 2002, s 442). Funnene indikerer at prosjektene i ulik grad har prosedyrer for å håndtere ulik kunnskap og avhengigheter, og kunnskapen forstås først og fremst som en kilde til innovasjon i disse tilfellene. Ikke en barriere, slik som Carlile (2002) også presiserer at kunnskap kan være. Dette gjelder særlig de syntaktiske og semantiske kunnskapsgrensene. Gjennom intervjuene kom det tydelig frem at arbeidet rundt behovet i anskaffelsene var viktig, dette skal diskuteres nærmere nedenfor. Først kommer en diskusjon vedrørende grenseobjekter og epistemiske objekter ut ifra analysens funn. Deretter diskuteres det hvorvidt måten informantene snakker om behovet kan sees i lys av epistemiske objekter. På den måten er det tenkt å få frem paradoksene rundt kunnskapsgrenser og innovasjon. Tabell 3 gir en oversikt over diskusjonen rundt behov som epistemisk objekt og hvordan behovet som objekt ser ut til å påvirke anskaffelsesprosessen og kunnskapsgrenser.

Epistemiske objekter, karakteristikk	Behovet i anskaffelsesprosessen	Hvordan ser behovet ut til å påvirke anskaffelsesprosessen/kunnskapsgrenser
<p>Objekter blir epistemiske når de”[...]embody what one does not yet know” (Nicolini et al.,2012, s. 618)</p>	<p>A) Behovet inneholder utfordringen man trenger en innovativ løsning på.</p> <p>B)Forutsetter tverrfaglig samarbeid og inkludering av involverte aktører</p> <p>C)Arbeidet med å definere og tydeliggjøre hva behovet innebærer/ikke innebærer fremstår som avgjørende for anskaffelsesprosessen.</p>	<p>A)Krever ulik kunnskap. Hva slags kunnskap kan være utydelig og gjør det utfordrende å vite hvem som skal være med i prosjektgruppen.</p> <p>B)Selv om de ulike aktørene ønsker å komme frem til best mulig definering av behov og løsning til behovet, er det ikke gitt at aktørene har samme syn og interesser på hvordan dette skal gjøres.</p> <p>C)Det kan antas at ulike fagbakgrunner vil oppfatte og tolke hva behovet innebærer ulikt. Samt ha ulike preferanser hva gjelder løsningsvei. Dette kan påvirke kunnskapsgrensene</p>
<p>Foranderlige og utfoldende karakter (Knorr Cetina, 2001, s.181)</p>	<p>A)Utfoldende i den forstand at man underveis må hente inn ressurser eller ny kunnskap. Eller må oppdatere mandat, for å unngå å kjøpe gammel eller umoden løsning.</p> <p>B) Arbeidet med å forstå behovet kan gjøre det vanskeligere å definere tydelig hva som inngår/ikke inngår i behovet.</p>	<p>A)Kan tenkes å gi rom for semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser, dersom man ikke avklarer hvorfor man oppdaterer mandat eller henter inn ny kunnskap.</p> <p>B)Mulighetsrommet og kompleksiteten øker og det blir vanskeligere å komme i mål.</p>
<p>Åpne og fungerer som en kilde til interesse og motivasjon (Knorr Cetina, 1997;Nicolini et al.,2012)</p>	<p>A) Opplevs som mer krevende prosess fordi arbeidet med behov forutsetter tydelighet.</p> <p>B) Anskaffelsesprosedyren opplevs som mer motiverende sammenlignet med andre prosedyrer. Selv om man ikke nødvendigvis vet hva man ender opp med.</p>	<p>A) Påvirker kunnskapsgrenser når det er utydelig hva nye krav innebærer. Fordi man ser verden på ulike måter, kan det tenkes at dette kan føre til mangfold og ulike interesser, og påvirke kunnskapsgrenser.</p> <p>B) Kan bidra til en forklaring på hvordan organisasjonene klarer å gjennomføre anskaffelsene på tross av pragmatiske kunnskapsgrenser.</p>

5.2.1 Grenseobjekter

Måten informantene forteller om særlig mandat og lederforankring kan diskuteres i lys av grenseobjekter som viktige muliggjørende faktorer for tverrfaglig samarbeid (Carlile, 2002). Grenseobjekter i organisasjoner har vist seg å være effektive fordi de representerer ulike funksjonelle interesser og legger derfor til rette for forhandling og transformasjon i prosjekter (Carlile, 2004). I denne studien tyder funnene på at mandat og lederforankringen oppfattes som eksempler på grenseobjekter. Dersom det er uenighet innad i prosjektene kan en se på mandatet, som beskriver formålet med anskaffelsen, og deretter forsøke å komme til enighet rundt dette. Lederforankringen tolkes som et grenseobjekt på den måten at når prosjektet er lederforankret i de involverte organisasjonene får man ifølge informant 2, et bedre fundament å arbeide på. Lederforankringen oppfattes altså som en muliggjørende faktor for tverrfagligprosjektsamarbeid. Både mandat og lederforankring kan tolkes å bidra til felles språk eller felles meninger vedrørende anskaffelsen (Carlile, 2002, s. 453). Hvor mandat som beslutningsdokument sier noe om hva man skal anskaffe og hvorfor, mens lederforankring kan tenkes å bidra til bedre samarbeid og samhandling mellom de ulike involverte organisasjonene og aktørene. Som nevnt, fortalte informantene om tilfeller hvor man må oppdatere mandat, og hente inn mer eller nye ressurser og kunnskap. I slike tilfeller kan mandat tolkes som et grenseobjekt som muliggjør for forvandling av kunnskap, og kan tenkes å gjøre seg gjeldende ved håndtering av pragmatiske kunnskapsgrenser. Grenseobjekter forstås som muliggjørende faktorer for tverrfaglig samarbeid, mens epistemiske objekter i seg selv oppfordrer og krever samarbeid, samtidig som det gir drivkraft og generer til gjensidighet ved å utløse engasjement samt skape gjensidig avhengighet (Nicolini et al., 2012).

Mens grenseobjekter kan gi bidra til forklaringer til tverrfaglige samarbeidet forteller det lite om hvorfor mennesker legger inn innsats og lar seg engasjere i kunnskapsutvikling, her kan ifølge Nicolini et al. (2012) epistemiske objekter bidra med en forklaring. Fordi objektene er åpne og fungerer som en kilde til interesser og motivasjon. Dette kan bidra til en forklaring til hvorfor enkelte informanter opplever at det er mer motiverende å arbeide med innovative anskaffelser fremfor mer tradisjonelle prosedyrer. Samtidig svarte informantene ulikt på hvorvidt de opplevde prosessen som mer krevende eller ei. Flere av informantene trakk frem at man måtte tenke på en helt annen måte eller inneha en evne til å omstille seg og være mer

åpen for forandring. En mer inngående diskusjon når det gjelder behov og epistemiske objekter foreligger nedenfor.

5.2.2 Behov som epistemisk objekt?

For at anskaffelse skal kunne gjennomføres med innovativt siktemål, må det ifølge informant 9, være en viss kompleksitet i det man skal anskaffe. Dette beskriver også informant 3 ved å fortelle at det i stor grad er behovet som bestemmer hva slags anskaffelsesprosedyre man gjennomfører. Kompleksiteten i denne forstand kan både være at man vet behovet eller at man ikke forstår behovet. Det er heller ikke alltid gitt hvem behovet skal ut til, dette kommer man frem til gjennom å arbeide med å definere behovet. Informant 6 påpekte at til forskjell fra de tradisjonelle prosedyrene for anskaffelser, kan man ikke peke på en løsning i de innovative anskaffelsene. Videre påpekte informant 3 at det ikke er sikkert at man i det hele tatt klarer å løse noe behov. I likhet med måten Knorr Cetina og Bruegger (2000) beskriver markedet i finansverden som et epistemisk objekt ønsker jeg herunder å diskutere om man kan forstå behovet i offentlig anskaffelser nærliggende et epistemisk objekt. På samme måte som at markedet fremstår som en kompleks enhet som stadig reiser nye spørsmål (Knorr Cetina & Bruegger, 2000) kan det argumenteres for at behov i anskaffelsesprosessene også gjør dette. Eksempelvis fortalte informant 1 at det er vanskelig å vite hvem som skal inn i prosjektgruppa, når man ikke vet hva man skal kjøpe på forhånd. Behovet sier noe om et problem man ønsker å løse, men man ikke nødvendigvis har løsningen på. Gjennomgående fremheves det av informantene at fokuset på å forstå behovet er viktig. Dette kan reise utallige spørsmål, på hvilken måte ønsker man å definere behovet? Hvem skal løsningen til og hvordan påvirker dette behovet. Det antas at et behov kan føre til ulike løsningsforslag, og at løsningen avhenger av hvem løsningen skal til, og også av hvordan prosjektgruppa har definert behovet. Eksempelvis om det skal ut i kommunen, sykehus eller til enkeltpersoner. Ifølge Knorr Cetina og Bruegger (2000) blir epistemiske objektene aldri fullt ut forstått, fordi de stadig reiser nye spørsmål. Funnene i denne studien indikerer at behovet i enkelte tilfeller kan vokse i den forstand at man enten må hente inn nye ressurser eller oppdatere mandatet som enkelte av informantene har påpekt. Det kan argumenteres for at fordi man må oppdatere mandat eller hente inn nye ressurser er det noe som har vært uklart eller ikke blitt forstått fullt ut når det gjelder behovet. Selv om det fremkommer at anskaffelsesprosesser med innovativt siktemål er med tidkrevende i sammenlignet med mer tradisjonelle prosedyrer, forteller informantene at man i større grad

sikrer seg ved å bruke tid i anskaffelsesprosessene. Det ble blant annet trukket frem at man kan unngå å kjøpe umoden eller gårdsdagens teknologi. Dette understøtter også behov som et epistemisk objekt da arbeidet med epistemiske objekter er krever tid og innsats i et forsøk på å prøve og forstå objektet (Knorr Cetina, 1997,1999,2001).

5.2.3 Behovets påvirkning på kunnskapsgrenser

I behovet ligger det en enda ikke vet løsningen på, og prosjektmedlemmene må i fellesskap belyse og definere behovet. Behovet tolkes som kunnskapsgenererende fordi informantene forteller om tilfeller hvor man underveis må hente inn mer ressurser og kunnskap. Eller prosjekter hvor man må oppdatere mandatet fordi det viser seg at behovet har vokst ut av dets opprinnelige form. Det kan det argumenteres for at prosjektene skaper nye måter å jobbe i praksis på, samt ny kunnskap. Både i prosessen av å forstå behovet, men også med hensyn til at løsningen er en ny eller forbedret tjeneste eller produkt. Dette kan sees i lys av epistemiske objekters betydning i innovasjonsprosesser, hvor objektene motiverer til skapelse av nye ideer og kunnskap (Scarborough et al.,2015;Knorr Cetina, 1997;2001). Forutsatt at man tar utgangspunkt i behov som epistemisk objekt, kan en anta at dette er av betydning for kunnskapsgrensene. Ifølge Carlile (2002,2004) er kunnskapsgrenser særlig utfordrende i de tidlige utviklingsfasene, hvor det er utfordrende å avgjøre hva de nye kravene innebærer. Dette kan ses i lys av det store fokuset på behovsspesifisering i anskaffelsesprosessene, som informantene forteller om. Ifølge Knorr Cetina (1999) forstår man verden på ulike måter på tvers av fag, og dermed oppstår kunnskapsgrenser (Garud & Tuertscher, 2012;Carlile, 2002,2004).

I lys av epistemiske objekter har en sett at behov i anskaffelsesprosessen forutsetter utforskning, noe som fremstår som avgjørende hos informantene. Eksempelvis forteller informantene om hvor viktig det er å forstå behovet, og ikke henge seg opp i hva løsningen. Objekter sies å bli epistemiske når en de; [...]embody what one does not yet know” (Nicolini, Mengis & Swan, 2012, s. 614), altså når objektet i seg selv inneholder det en ikke enda vet. Behovet inneholder utfordringen man ønsker en løsning på, og for å løse denne utfordringen kreves det ulik kunnskap. Hva slags kunnskap dette krever er uvisst. Ifølge informant 1 gjør dette det er utfordrende å vite hvem som skal være i prosjektene. Fordi objektene har en slik uferdig tilstand, generer de til utforskning og emosjonell tilknytning. Enten fordi kompleksiteten krever at man samarbeider eller fordi tilknytningen til behovet utgjør basisen for gjensidig annerkjennelse og tilhørighet til prosjektet (Knorr Cetina, 1997; Nicolini et al.,

2012). I en slik prosess kan en også anta at det tverrfaglige fører til mangfold og ulike interesser. Knorr Cetina (1997) påpeker også at epistemiske objekter gir rom for ambivalens, og at objektene ikke bare fører til positiv emosjonell tilknytning. Eksempelvis har analysen vist at semantiske kunnskapsgrenser oppstår fordi det kan være vanskelig å være tydelig i kommunikasjonen, nettopp fordi man skal kjøpe noe man ikke helt vet hva er enda. Informant 5 og 6 fortalte om noe de ønsket å trekke inn som behov i et prosjekt, men som resten av prosjektgruppen ikke var enig i. Her kan det tenkes at det tverrfaglige har generert både semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser i utforskningen av behovet, og det viser seg at man har ulike fortolkninger av hva som inngår som viktig eller ikke viktig i behovsspesifiseringen.

Analysen har også vist at arbeidet med behov og de innovative anskaffelse utfolder seg, i likhet med måten Knorr Cetina (1997, 1999,2000) beskriver at epistemiske objekter gjør. Dette kan tenkes å ha to grunner. Første er at behovet blir større og større i samfunnsmessig kontekst, eksempelvis at det blir viktigere å finne en måte å behandle slagpasienter på. Informantene forteller at det er viktig å få med alle de involverte aktørene inn i prosjektene, samtidig forteller informant 4 at dette kan gi grobunn til interesseforskjeller. Det er naturlig å at både leger, fysioterapeuter, hjemmetjeneste og rehabiliteringssentre ønsker å komme frem enighet vedrørende behandling av slagpasienter. Samtidig vil de avhengig av fagprofesjon ha ulike interesser når det gjelder løsningen. Likevel tolkes det som at alle informantene lot seg engasjere i behovet i seg selv, da det å løse et behov fører til en bedre hverdag for behovets målgruppe. Analysen har vist at behovet forutsetter tverrfaglig samarbeid, illustrert av eksempelvis informant 8, som påpeker at man er avhengig både av klinkernes og andre prosjektdeltageres perspektiver.

Den andre grunnen kan være at jo mer prosjektgruppen jobber med behovet jo mer forstår de behovet og jo vanskeligere blir det å definere tydelig hva det de trenger egentlig innebærer. Informant 8 forteller at i det mulighetsrommet blir større, øker også kompleksiteten og det blir vanskeligere å komme i mål. Det at man ikke vet hva løsningen er, eller hva slags kunnskap som trengs inn i prosjektet skaper også utfordringer med hensyn til organisering av prosjektmedlemmer. Som påpekt av informant 1, kan det være utfordrende å vite hvilke personer som skal være med i prosjektene. Ifølge Nicolini et al. (2012) øker nyhetsgraden i utviklingen av eksisterende praksis. Funnene i studien tyder også på at i utforskningen av behovet, hva det innebærer, hvem løsningen skal ut til, hvem som skal med osv. vil

nyhetsgraden øke etter hvert som kompleksiteten øker. I det kompleksiteten øker kan det også tenkes at interesseforskjellene, altså de pragmatiske kunnskapsgrensene gjør seg gjeldende og dette kan gjøre det utfordrende å komme i mål med anskaffelsen. Det kan også tenkes at i det man forstår mer om behovet jo vanskeligere blir det å komme i mål, og at også syntaktiske og pragmatiske kunnskapsgrenser får større spillerom. Eksempelvis fortalte informant 9 om et mislykket prosjekt med mange prosjektdeltakere hvor usikkerhet og dårlig beslutningsforhold preget prosjektets utvikling, som stanset. Samtidig fortalte også informant 7 om et veldig stort prosjekt som fra starten møtte motstand. Prosjektgruppen fortsatte med arbeidet og etter hvert som de ulike aktørene begynte å forstå hvilke potensielle gevinster og fordeler dette kunne medføre, lettet noe av motstanden og anskaffelsen ble gjennomført. Dette illustrerer hvordan to ulike måter arbeidet med behov enten har hemmet eller fremmet den innovative anskaffelsesprosessen. Analysen har vist at kunnskapsgrenser gjør seg gjeldende, på tross av dette forteller informantene for det meste om vellykkede prosjekter. Så det ser ikke ut til at anskaffelsene blir mislykket som følge av kunnskapsgrensene eller at de hemmer evnen til å innovere slik Carlile (2002, 2004) påpeker at kunnskapen kan gjøre. At behovet fremstår som et epistemisk objekt kan bidra med en forklaring på hvordan prosjektmedlemmene jobber seg forbi grensene, og er innforstått med at både språklige utfordringer og interesseforskjeller vil oppstå. Dette som en konsekvens av at epistemiske objekters foranderlige og utfoldende karakter (Knorr Cetina, 2001) reiser spørsmål, begeistrer og gjør objektene mystiske og abstrakte (Nerland & Jensen, 2012).

5.3 Oppsummering

I første del av diskusjonen er det blitt diskutert hvilken betydning særlig syntaktiske og semantiske kunnskapsgrenser har for anskaffelsesprosessen. Det ser ikke ut til at de syntaktiske og semantiske grensene preger kunnskapsdelingen i prosjektene negativt. Organisasjonene ser ut til å ha gode løsninger på å håndtere forskjeller, slik at språklige grenser ikke skaper de største utfordringene. Bruk av grensekryssere og deres evne til å overkomme semantiske kunnskapsgrenser ble diskutert i lys av funnene for særlig den ene organisasjonen. Videre ble det diskutert kort hvilken rolle grenseobjekter ser ut til å ha for anskaffelsesprosessene. Deretter ble det diskutert hvilken betydning behov har for anskaffelsesprosessen og hvordan behovet ser ut til å utspille seg. Her ble særlig pragmatiske grenser diskutert opp mot behov i lys av epistemiske objekter.

6 Avslutning

Denne studien har tatt for seg hvordan kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid kan bidra til innovative anskaffelser. Jeg har belyst hvordan kunnskapsgrenser gjør seg gjeldende i innovative anskaffelsesprosjekter, og diskutert behovet i anskaffelsesprosesser opp mot epistemiske objekter. I 6.1 presenteres studiens hovedfunn. Deretter anvendelse av teori i studien i 6.2. Videre i 6.3 presenteres studiens begrensinger. Avslutningsvis diskuteres studiens bidrag og forslag til videre forskning i 6.4.

6.1 Hovedfunn

Studien har vist at kunnskapsdeling og tverrfaglig arbeid kan bidra til innovative anskaffelser gjennom håndtering av kunnskapsgrenser, og tydelig arbeid rundt behovet i anskaffelsen. Gjennom analysen ble det bekreftet at syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser gjør seg gjeldende i prosjektene. De syntaktiske kunnskapsgrensene er kjent, og det ser ut til at organisasjonene har opprettet gode prosedyrer for å håndtere språklige utfordringer. Syntaktiske kunnskapsgrenser ser derfor ikke ut til å prege kunnskapsdelingen i prosjektene negativt. I tråd med Carlile (2004) ser en at å avklare ulike begreper og fagterminologier er avgjørende for samarbeidet videre. Samtidig er det å snakke et språk alle forstår viktig. Når det gjelder semantiske kunnskapsgrenser gjør disse seg gjeldende med hensyn til målet om innovasjon. Fordi man skal gjøre en innovativ anskaffelse, kan behovet fremstå som utydelig, dette preger kommunikasjonen i prosjektene. Eksempelvis at prosjektgruppene er uenige rundt hva som inngår i behovet, dette viser at deltakerne har ulike perspektiver på hva som er sentralt å prioritere i prosjektet. For å overkomme de semantiske kunnskapsgrensene viste funnene at bruk av grensekryssere, særlig i Sykehusinnkjøp HF bidro til dette. Informantene fortalte at disse har avgjørende roller i prosjektene, og deres rolle antas å gjøre de semantiske kunnskapsgrensene mindre problematiske. Dette kom ikke like tydelig frem i den andre organisasjonen, Oslo kommune. Likevel fortalte en informant herifra at i de tilfeller hvor innkjøpere har kompetanse innenfor det man skal kjøpe gikk anskaffelsesprosessen lettere. Grensekryssere er ifølge Carlile (2004) særlig viktig for å overkomme de semantiske grensene, dette kan bidra til en forklaring på hvorfor det er få konkrete eksempler på semantiske kunnskapsgrenser blant informantene som arbeider innenfor sykehusinnkjøp HF. Det ser ikke ut som at semantiske kunnskapsgrenser i særlig grad påvirker kunnskapsdelingen i prosjektene negativt. Videre ble

lederforankring og mandat identifisert som grenseobjekter, fordi funnene indikerer at de muliggjør tverrfaglig samarbeid (Carlile, 2002). Pragmatiske kunnskapsgrenser gjør seg også gjeldende i prosjektene, noe som fremstår som naturlig fordi behovet forutsetter ulik kunnskap, og ulike interesser som følge av dette kan være en konsekvens. Oppsummert kan en konkludere med at felles språk i prosjektene, grensekryssere og grenseobjekter fremstår som muliggjørende faktorer for kunnskapsdeling i tverrfaglige anskaffelsesprosjekter. Disse faktorene kan bidra til en forklaring på hvorfor de syntaktiske og semantiske kunnskapsgrensene ikke ser ut til å påvirke kunnskapsdelingen i prosjektene negativt.

Behovets betydning for anskaffelsesprosessen har vist seg å være avgjørende. Fokuset på behov har blitt diskutert i sammenheng med epistemiske objekter (Knorr Cetina, 1997,1999,2001). Behovet forstås som utfoldende, kunnskapsgenererende og det forutsetter tverrfaglig samarbeid i likhet med epistemiske objekter. En antakelse er at etter hvert som behovet utfolder seg kan det påvirke særlig pragmatiske kunnskapsgrenser, eksempelvis at man må hente inn mer ressurser som informantene forteller om. En slik tolkning baseres på funn i analysen hvor informanter forteller om behovet og behovsspesifisering som avgjørende for gjennomføring av anskaffelsene. Samtidig som informantene forteller om prosjekter som øker i kompleksitet, som stadig utfolder seg og vokser i den forstand at man må vurdere å oppdatere mandat. Funnene viser også at arbeidet rundt behov engasjerer og oppleves som mer motiverende enn andre anskaffelsesprosesser, selv om informantene fortalte at det krever mer av en sammenlignet med de tradisjonelle prosedyrene. Det ser altså ut til at informantene håndterer den usikkerheten som ser ut til å oppstå i de innovative anskaffelsene, på bakgrunn av at man ikke vet løsningen.

6.2 Anvendelse av teori i studien

Når det gjelder bruk av Carliles (2002,2004) rammeverk for studien har en sett egenskapene forskjell, avhengighet og nyhetsgrad kan bidra til en forklaring på hvorfor kunnskapsgrenser kan være utfordrende å overkomme. Teorien har derfor vært relevant for å kunne si noe om kunnskapsgrenser og hvordan det ser ut til å påvirke innkjøpsprosessene. Til forskjell fra studien til Carlile (2004) hvor det innovative aspektet omhandlet å produsere bilkomponenter på en ny måte, har denne studien tatt for seg hvordan ulike aktører har deltatt i prosjekter som har gjort innovative anskaffelser for spesialisthelsetjenesten eller Oslo kommune. Jeg har dermed brukt rammeverket til Carlile (2004) for å undersøke hvordan kunnskapsgrenser

oppstår og hvordan det påvirker anskaffelsesprosesser. Prosjektene i min studie dreier seg om å spesifisere et behov som fører til et nytt eller forbedret produkt. Informantene i denne studien er ikke med på selve produksjonen av produktet eller prosessen, altså løsningen, det er det leverandør som gjør. Det kan derfor argumenteres for at studien kan bidra til å kaste lys over områder som ikke er dekt i teorien, hovedsakelig fordi den befinner seg i en annen samarbeidskontekst.

Videre har begrepet epistemiske objekter (Knorr Cetina, 1997,1999,2001) bidratt til en diskusjon vedrørende behovets rolle i anskaffelsesprosessen. Epistemiske objekter har sitt utspring fra laboratoriske kontekster, hvor fokuset har vært på forskningsobjektets rolle i forskningsprosessen (Knorr Cetina,1997). Samtidig har også Knorr Cetina brukt begrepet i andre kontekster enn laboratorisk, eksempelvis i artikkelen hvor hun undersøker hvorvidt markedet i finansverden kan forstås som et epistemisk objekt (Knorr Cetina & Bruegger, 2000). Også her skiller min studie seg fra den opprinnelige konteksten begrepet har sitt utspring fra. Oppgaven har brukt begrepet epistemiske objekter for å diskutere og undersøke behovets rolle i en innovasjonsprosess. Som tidligere nevnt inneholder Knorr Cetinas (1999) teori langt flere begreper enn det jeg har valgt å fokusere på i denne studien. Når det er sagt har begrepet vist seg å være hensiktsmessig for å diskutere behov i anskaffelsesprosessen. Særlig fordi behovet legger føringer for et tverrfaglig samarbeid samtidig som det utfolder seg og kan antas å forsterke kunnskaps grensene.

6.3 Begrensinger ved studien

Fordi denne oppgaven skrives over et semester legger tidsaspektet noen føringer hvor hva som lar seg gjennomføre og ikke. En svakhet ved studien er derfor at den bare har intervju som datainnsamlingsmetode. Ved observasjon kan det tenkes at studiens hovedfunn kunne kommet enda tydeligere frem, eller at andre interessante utfordringer hadde blitt synlig. Observasjon kunne også bidratt til at jeg kunne spurt enda mer konkrete spørsmål vedrørende ting jeg hadde observert.

Videre er som nevnt datainnsamlingen og analysen basert på intervjuene. Spørsmålene som ble stilt under intervjuene har derfor lagt grunnlaget for datamaterialet brukt i studien. Andre spørsmål hadde kunne gitt andre svar, og det er ikke sikkert at de samme funnene ville kommet frem da. Dette innebærer at studien overordnet er begrenset til det

forskningsdesignet som er anvendt i studien, og funnene som følge av dette. Eksempelvis viste jeg ikke før jeg satte i gang med intervjuene hvor sentralt epistemiske objekter ville bli for analysen og diskusjonen. Hadde jeg vist dette kunne jeg på forhånd utarbeidet spørsmål som kanskje i større grad kunne utforsket behovet i anskaffelsesprosessene som et epistemisk objekt.

6.4 Studiens bidrag og videre forskning

Kvalitative studier kan bidra med forståelse og innsikt om ulike fenomener (Tjora,2017). Denne studien har bidratt med innsikt fra 9 intervjuer vedrørende deres erfaring med innovative anskaffelser. Deretter har analysen diskutert deres fortellinger opp mot eksisterende teori. På bakgrunn av dette har studien har bidratt med innsikt om hvilken betydning behov har i anskaffelsesprosessen, og hvordan dette ser ut til å påvirke kunnskapsgrenser og det tverrfaglige arbeidet. Denne studien kan derfor sies å gi rikere innsikt i hvordan man kan beskrive og forstå kunnskapsgrenser i innovative anskaffelser. Som nevnt i metodekapittelet kan det argumenteres for at studien bidrar til analytisk generalisering, fordi studien gir innsikt om hvordan Carliles (2002,2004) rammeverk, og Knorr Cetinas (1997,1999,2001) begrep kan bidra til å forstå mer om offentlig innovative anskaffelsesprosesser.

Artikkelen til Bogers "The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations" (2011) er ikke blitt nevnt tidligere i avhandlingen, men jeg vil avslutningsvis presentere hvordan den gir et interessant perspektiv for videre forskning. I artikkelen undersøkes paradoksene som oppstår når organisasjoner både deler og beskytter egen kunnskap i samarbeid med andre organisasjoner. Et slikt utgangspunkt kunne også vært relevant i denne studien. Da kunne man i større grad studert kunnskapsgrenser i samarbeidet mellom prosjektgruppen og leverandørene. Videre er studien basert på innsikt fra 9 intervjuer vedrørende deres erfaring med innovative anskaffelser. Informantene har også tilnærmet lik rolle i prosjektene, det kunne derfor vært interessant å fulgt et spesifikk prosjekt, fremfor erfaringer fra ulike prosjekter. Det kunne derfor vært interessant å gjort et casestudie (Yin, 2014) hvor man kunne fått frem det unike ved et spesifikk prosjekt.

En siste tilnærming for videre forskning kunne vært en studie med hovedfokus på objekter i forbindelse med innovative anskaffelser. Nicolini et al. (2012) viser i sin artikkel

”Understanding the Role of Objects in Cross-Disiplinary Collaboration” hvordan ulike objekter motiverer og bidrar til tverrfaglig samarbeid, og også hvordan objekter kan bidra som en fundamental infrastruktur til aktiviteten. Det kunne vært spennende og gjort en studie rettet mer eksplisitt rundt ulike objekters betydning for innovative anskaffelsesprosesser. Fremfor en diskusjon av behov i lys av epistemiske objekter slik denne studien har gjort.

Litteraturliste

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research* (2. utg.). London: SAGE Publications.

Bergman, E. Flateland. L. Jakobsen. E, Nellemann R., Skogli. E og Theie, M. (2017) *Helsenæringens verdi* (Rapport nr.29/2017). Oslo: Menon Economics.

Bogers, M. (2011). The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations. *European Journal of Innovation Management*, 14(1), 93-117.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization science*, 13(4), 442-455.

Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization science*, 15(5), 555-568.

Cook, S. D., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization science*, 10(4) 381-400.

Difi. (2017, 11. Oktober). Hva er innovative anskaffelser? Hentet 5 mars 2018 fra:

<https://www.anskaffelser.no/innovasjon/hva-er-innovative-anskaffelser>

Difi. (2018, 10. Januar). Konkurransereget dialog. Hentet 9 mai 2018 fra:

<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfagligetemaer/anskaffelsesprosedyrer/konkurransepreget-dialog>

Edquist, C., Vonortas, N. & S., Zabala-Iturriagoitia. (2015). Introduction. I C. Edquist, N.S. Vonortas, J.M. Zabala-Iturriagoitia & J. Edler (Eds.), *Public Procurement for Innovation* (s.1-32) Cheltenham:Edward Elgar Publishing.

- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2002). Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance?. *Journal of Management Studies*, 39(4), 419-436.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (Vol. 1). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kleven, T. A (2011). Forskning og forskningsresultater. I T.A. Kleven, F. Hjordemaal & K.Tveit. (Red.), *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: en hjelp til kritisk tolkning og vurdering* (s.9-24). Oslo: Unipub forlag.
- Knorr Cetina, K. (1997). Sociality with objects: Social relations in postsocial knowledge societies. *Theory, culture & society*, 14(4), 1-30.
- Knorr Cetina, K. (1999). *Epistemic Cultures: How the sciences make knowledge*. London: Harvard University Press.
- Knorr Cetina, K. (2001). Objectual practice. I K. K. Cetina, T. R. Schatzki & E. Von Savigny. (Eds.), *The practice turn in contemporary theory* (s. 175-188). New York: Routledge.
- Knorr Cetina, K., & Bruegger, U. (2000). The market as an object of attachment: Exploring postsocial relations in financial markets. *Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie*, 141-168.
- Kvale. S. & Brinkmann. S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lauvås K. & Lauvås P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid – perspektiv og strategi* (2.utg.) Oslo: universitetsforlaget.

- Leigh Star, S. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology, & Human Values*, 35(5), 601-617.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279-301.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management* (2.utg.). London: SAGE Publications.
- Nerland, M., & Jensen, K. (2012). Epistemic practices and object relations in professional work. *Journal of Education and Work*, 25(1), 101-120.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H & Swan, J (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation*. (2. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nicolini, D., Mengis, J. & Swan, J. (2012). Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. *Organization science*, 23(3), 612-629.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *The annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1(1), 245-275.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Oslo kommune, Byrådsavdeling for finans. (2017) *Oslo kommunes anskaffelsesstrategi*. Byrådssak 1104/17. Hentet fra:
<https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13254871/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Anskaffelser/Anskaffelsesstrategi%202017%20-.pdf>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utg.). Fagbokforlaget.

- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scarbrough, H., Panourgias, N. S., & Nandhakumar, J. (2015). Developing a Relational View of the Organizing Role of Objects: A study of the innovation process in computer games. *Organization Studies*, 36(2), 197-220.
- Sirnes, T. (2014). Fra politikk til praksis i helse- og velferdstjenestene. I E. Willumsen og A. Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid – et samfunnsoppdrag* (s.56-69). Oslo: universitetsforlaget AS.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.
- Styhre, A. (2011). *Knowledge Sharing in Professions*. London: Routledge.
- Sykehusinnkjøp HF (2017, 27 februar). Oppdragsdokument. Hentet fra:
<http://sykehusinnkjop.no/wp-content/uploads/2017/03/Oppdragsdokument-2017.pdf>
- Sykehusinnkjøp HF. (2018,4 mai). Om oss. Hentet 5 mai 2018 fra:
<http://sykehusinnkjop.no/om-oss/>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic management journal*, 17(S2), 11-25.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press on Demand.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Designs and Methods* (5. utg.). SAGE Publications.

Østerlund C. & Carlile P. (2003) How Practice Matters: A Relational View of Knowledge Sharing. I M. Huysman, E. Wenger & V. Wulf (Red.), *Communities and Technologies* (s. 1-22). Dordrecht: Springer.

Vedlegg / Appendiks

Vedlegg 1: personvernombud



Thomas Hoholm
Institutt for innovasjon og økonomisk organisering Handelshøyskolen BI

0442 OSLO

Vår dato: 03.01.2017

Vår ref: 51180 / 3 / IJJ

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.11.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>51180</i>	<i>Organisering for velferdsteknologi</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Thomas Hoholm</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2019, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Ida Jansen Jondahl

Kontaktperson: Ida Jansen Jondahl tlf: 55 58 30 19

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Informasjonsskriv om oppgaven

I samspill med min veileder har jeg utarbeidet meg noen temaer som er spesielt viktig for oppgaven, samtidig som jeg ønsker å være åpen for informantenes innspill og tanker rundt temaet. Vi har en antakelse om at innovative innkjøp (og alt annet innovasjonsarbeid) forutsetter god tverrfaglig samhandling, og jeg ønsker derfor å intervju noen som er kjent med å jobbe i enten tverrfaglig team og/eller prosjekter. Sykehusinnkjøp HF og Oslo kommune er store og viktig aktører, med mye aktivitet på utvikling, anskaffelse og anvendelse av nye løsninger.

Mine spørsmål vil handle om utfordringer og muligheter for kunnskapsdeling på tvers av fag og funksjoner. Utfordringene kan for eksempel handle om ulike fagspråk, ulike mandat og ulike interesser. Mulighetene kan for eksempel dreie seg om at man reduserer risiko eller øker kvaliteten på innkjøpet, eller at man blir i stand til å møte leverandører på mer produktive måter.

Selve intervjuet tar mellom 45-60 minutter. Intervjuet blir anonymisert og ingen utenom meg og min veileder har tilgang til datamaterialet mens jeg skriver oppgaven.

Overordnet er temaene:

- **Kunnskapsdeling**

Samarbeid og kunnskapsdeling mellom kolleger, kommunikasjonsmåter (møter, mail, intranett etc.), sammensetning av prosjekter/team, hvem man spør om hjelp dersom man møter på utfordringer, osv.

- **Tverrfaglig samarbeid og faktorer som kan hemme eller fremme samarbeidet**

Erfaringer ved å jobbe tverrfaglig, hvordan man kan håndtere ulikheter i f.eks. fagspråk og roller. Gjensidighet, felles perspektiver og mål, prioriteringer og ambisjoner, osv.

- **Innovasjon og innovative anskaffelser**

Hva som kjennetegner innkjøpsprosesser når man skal kjøpe innovative løsninger.

Med vennlig hilsen,

Eline Vik Vedde

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

”Kunnskapsdeling og innovasjon i sykehusinnkjøp HF og Oslo kommune ”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å undersøke hvordan kunnskapsdeling kan føre til innovasjon eller innovative løsninger i to store organisasjoner. Fokuset vil være rettet mot kunnskapsdeling som foregår mellom ansatte med ulik profesjonell bakgrunn (tverrfaglighet) i organisasjonen. Eventuelle funn kan være relevant for kunnskapsdeling i prosjektets videre arbeid eller i fremtidige prosjekter.

Prosjektet er et mastergradsstudium ved Institutt for Pedagogikk (UiO), som en del av en masteroppgave i Kunnskap, utdanning og læring. Med spesialisering i teknologi og arbeid.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I studien vil jeg samle inn data ved hjelp av intervju. Jeg vil intervju ansatte i sykehusinnkjøp HF og Oslo kommune. Det vil ikke bli samlet inn personlige opplysninger fra andre steder enn det som kommer fram i intervjuer. Spørsmålene omhandler kunnskapsdeling, kunnskapsgrenser og innovasjon i organisasjonen, og dataene vil registreres i form av notater på pc, i tillegg til lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. De som har tilgang til opplysningene er masterstudent (meg) og veileder Thomas Hoholm. Opplysningene som framkommer vil oppbevares i en passord-beskyttet PC. De personlige opplysningene vil være anonymisert i publikasjonen, og det vil ikke være mulig å spore opp vedkommende. Studien min avsluttes 01.06.2018. Personopplysninger fra prosjektet som er lagret i en passordbelagt privat datamaskin eller i form av notater vil bli slettet fra min passord-beskyttet PC ved avslutningen av mitt arbeid. Det samme gjelder for opptak på lydbånd. Dataene blir deretter gitt til min veileder Thomas Hoholm, da han har et pågående forskningsprosjekt hvor intervjuene er av relevans.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg underveis uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom har spørsmål om studien, ta kontakt med: Eline Vik Vedde (prosjektleder): 92642214 eller Thomas Hoholm (Veileder):

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og lest informasjon om studien ”kunnskapsdeling og innovasjon i sykehusinnkjøp HF og Oslo kommune ”, og samtykker til å delta i intervjuet.

(Signert av informant, dato)

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Kontaktopplysninger:

Masterstudent:

Eline Vik Vedde

E-post: Eline_vv93@hotmail.com

Veileder:

Thomas Hoholm

E-post: Thomas.hoholm@bi.no

Vedlegg 4: Intervjuguide

Del 1: Åpning

1. Kort om meg: Navn, faglig bakgrunn, påminnelse om hva som er min rolle i forskningsprosjektet.
2. Formålet med intervjuet: Å samle inn datamateriale om dine tanker og erfaringer knyttet til kunnskapsdeling, kunnskapsgrenser og innovasjon med tanke på innovasjonspartnerskapet dere er en del av (internt i sykehusinnkjøp HF). For Oslo kommune dine erfaringer knyttet til kunnskapsdeling og innovasjon i forbindelse til de anskaffelsene dere gjør for kommunen.
3. Omfang: Ca 45-60 min, hvordan passer det? Skal du noe umiddelbart etterpå slik at vi må gi oss litt før det?
4. Informere om personvern og frivillig deltagelse: Underskrift på samtykkeskjemaet
5. Lydopptak: Jeg ønsker å ta opp intervjuet for å sikre at alt materialet er korrekt sitert. Intervjuet blir anonymisert og opptaket blir slettet når c3 prosjektet er ferdig. Ingen utenom forskningsprosjektet får tilgang på materialet. Er dette greit for deg?

Først ønsker jeg å stille noen generelle spørsmål om dine erfaringer, før vi vil gå inn på mer spesifikke temaer rettet mot kunnskapsdeling og innovasjon i sykehusinnkjøp HF/Oslo kommune. Jeg sier i fra når vi beveger oss over på nytt tema. Høres det greit ut?

Er det noe du ønsker å si mer om utover spørsmålene så gjør gjerne dette. Er det noe du lurer på eller noe som er uklart før vi begynner intervjuet?

Del 2: Bakgrunnsinformasjon

- 1) Hva er din profesjonelle bakgrunn (utdanning)?
- 2) Hva er din stilling her?
- 3) Hva er typisk dine arbeidsoppgaver?

Del 3: Nøkkelspørsmål

Om kunnskapsdeling

- 1) Opplever du at det er tilrettelagt for samarbeid mellom kolleger?
 - a. Hvordan er det tilrettelagt?
 - b. Opplevs det som nyttig?
- 2) Hvilken kommunikasjonsmåte bruker du mest sammen med dine medarbeidere (mail, organiserte møter, tilfeldige møter, skype møter, intranett etc.)
- 3) På hvilken måte er kommunikasjon viktig for framdrift og resultater?
- 4) På hvilken måte er det viktig å lære av (dele kunnskap med) de andre i prosjektet?
- 5) Arbeidere dere alltid i prosjekter?
 - a. Består prosjektet av mennesker med ulik profesjonell bakgrunn?
 - b. Hvis nei: hvilke andre arbeidsmetoder er gjeldende?
- 6) Er det tilfeldig hvilke kolleger du samarbeider mest med?
 - a. Hvis det er tverrfaglig: er det bevisst? Hvordan har dere jobbet for å sette sammen faggruppene?
- 7) Hvordan påvirker tverrfagligheten muligheter for kunnskapsdeling (utfordringer, gevinster osv.)
 - a. Utdyp gjerne
- 8) Kan du nevne et eksempel på en utfordring du har opplevd i et prosjekt?
- 9) Hvem spør du om hjelp hvis du lurer på noe?

- 10) Har du et konkret eksempel på hvordan kunnskapsdeling skjer i Sykehusinnkjøp HF/Oslo kommune?

Om kunnskapsgrenser

Kunnskapsgrenser forstås her som grenser som kan gjøre det utfordrende for individer i prosjekter og/eller team å dele kunnskap. Eksempelvis at individer i et prosjekt bruker ulikt ”fagspråk” og derfor opplever at ting misforstås. Eller at prosjektmedlemmer har ulike ambisjoner for prosjektet.

- 11) Foregår all kommunikasjon i ditt arbeid/prosjekt med de samarbeider mest med på norsk?
- Hvis nei: hvilket annet språk kommuniserer du på?
 - Og har du opplevd situasjoner hvor dette har ført til misforståelser/eller vært krevende?
 - Kan du gi et eksempel på en hendelse hvor dette har vært utfordrende?
- 12) Har du og dine medarbeidere/de du jobber på prosjekt med samme fagbakgrunn?
- Hvis nei: hvilke andre fagbakgrunner finnes?
 - Og har du opplevd situasjoner hvor dette har ført til misforståelser/ eller vært krevende?
 - Kan du gi et eksempel på en hendelse hvor dette har vært utfordrende?
- 13) I hvilken grad er du avhengig av andres kunnskap for å nå ditt mål? I hvilke situasjoner?
- Har du et eksempel på en situasjon?
- 14) I hvilken grad er det å samarbeide underveis i prosessen nødvendig for å unngå å gå i ulike retninger?
- Har du et eksempel på at det har vært nødvendig tidligere?
- 15) Har det hendt at du har måtte tatt andres perspektiver for å gjøre din oppgave?
- Kan du komme med et eksempel på dette?
- 16) Har du opplevd at ulike perspektiver eller prioriteringer på hva som er sentralt har vært et hinder for utvikling i prosjektet?
- Hvis ja: Kan du gi et eksempel på dette
 - Hvis dere overkomme denne hindringen: hvordan løste dere situasjonen?
 - Og var denne erfaringen nyttig for dere senere?
- 17) Har du opplevd at ulike deltakere i prosjektet/som du samarbeider med har hatt ulike ambisjoner for oppgaven dere skal gjøre?
- Hvis ja: hvilken betydning har dette hatt for oppgaven som skal gjøres?
- 18) Tror du at hvis dere hadde forstått mer av hverandres kunnskap så ville dette kunne hatt betydning for utviklingen av ideer?
- 19) Hvordan fungerer samarbeidet? I hvilken grad kunne det blitt bedre?

Innovasjon og innovasjonspartnerskapet

- 20) Hva skiller et innovativt innkjøp kontra et ”tradisjonelt” innkjøp?
- Er prosessen annerledes? På hvilken måte
 - Vet dere ”hva dere får” ved innovative innkjøp?*
- 21) Innovasjon preges ofte av usikkerhet og stor ”nyhetsgrad” påvirker dette også innkjøpsprosessen(e)?
- Hvis ja: Kan du komme med et eksempel på en innkjøpsprosess som har vært preget av usikkerhet?
- 22) Hva er viktig å tenke på ved innovative anskaffelser kontra tradisjonelle?
- 23) Ved innovative innkjøp: kreves det mer av deg og dine medarbeidere enn ved tradisjonelle innkjøp når dere ”vet hva dere får”?
- Hvis ja: kan du komme med et eksempel?
 - Betyr det noe her om prosjektet er satt sammen av mennesker med ulike fagbakgrunn?
 - Hvis ja : på hvilken måte?
- 24) På deres nettsider står det at deres oppdrag består av blant annet ” Innovasjon skal fremmes og det skal tilrettelegges for bruk av nye innovative løsninger i spesialisthelsetjenesten.» . Mitt spørsmål blir da, hvordan bidrar dere til innovasjon, og hvordan er disse prosessene? Hva kjennetegner innovasjonsprosjekter hos dere?
- Har dere satt sammen arbeidsgrupper på en spesiell måte?
- 25) Oslo kommune : hvordan jobber dere for å fremme innovative innkjøp?
- 26) Sykehusinnkjøp HF : Hva innebærer det for dere at dere er en del av innovasjonspartnerskapet?

Det var det, takk for at du stilte opp til intervju! Skulle det være noe du lurer på i ettertid er det bare å kontakte meg enten på mobil eller mail.