

Handelshøgskolen

# Valg av innovasjonsoppdrag på bakgrunn av strategiske prosesser

*Med utgangspunkt i telemedisinindustrien*

**Christina Elaine Ahlkvist**

*Masteroppgave i ledelse og innovasjon (30stp) -Mai 2014*



## Forord

Studien markerer avslutningen av masterutdannelsen min i ledelse, innovasjon og marked ved Universitetet i Tromsø. Studietiden har gitt mange nye lærdommer og jeg ønsker å takke medstudenter for samarbeid og for mange fine minner.

For omlag åtte måneder siden begynte prosessen med studien og det har vært både oppturer og nedturer. Frustrasjon og glede har gått hånd i hånd, og i denne prosessen har veileder Elin Merethe Oftedal og Elin Anita Nilsen bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og innspill. Studien har vært en modningsprosess som jeg nå er takknemlig for og som jeg har lært mye av.

En stor takk rettes til Nasjonalt senter for telemedisin som har stilt opp til denne studien. De har vært åpen og inkluderende og delt av deres tanker omkring strategiprosessene i organisasjonen. Ledernes bidrag har vært med på å forme en interessant studie. En spesiell takk vil jeg rette til Tove Mack, spesialkonsulent i administrasjonen, for god hjelp til å avtale og å tilrettelegge for intervju.

Til sist, men ikke minst ønsker jeg å takke familie og venner for god støtte og oppmuntring underveis i studiene og i denne oppgaven. Jeg vil også rekke en spesielt stor takk til min samboer som har motivert meg og støttet meg gjennom fem studieår og i prosessen det har vært i utvikle denne studien.

Jeg vil savne friheten det har vært å skrive studien, men ser nå frem til nye utfordringer i arbeidslivet.

Tromsø, 30. mai 2014



---

Christina Elaine Ahlqvist

## Sammendrag

I studier av strategi er det forsket på sammenhengen mellom strategi og innovasjon. De to begrepene henger tett sammen fordi det handler om hvordan strategisk styring kan tilrettelegge for innovasjon. Endrede økonomiske situasjoner øker behov for en retning i organisasjoner fordi det oppstår knapphet på ressurser.

Fokuset i studien ses i sammenheng med strategi og innovasjon og er utvidet til å omfatte hvordan strategiske prosesser kan bidra til valg av innovasjonsoppdrag. Formålet med studien er å oppnå en forståelse for hvordan strategiske prosesser kan ses i sammenheng med valg.

Det er også et mål å se hva slags type innovasjoner som kan fremkomme fra ulike strategier. I utarbeidelsen av det teoretiske rammeverket er strategiske prosesser med tilhørende litteratur sentralt. Her formidles blant annet viktigheten av både å ha en offisiell strategi og strategisk handling for å opprettholde kontroll, samtidig som organisasjonen kan utvikle seg i takt med omgivelsene. Det har også vært viktig å inkludere innovasjonsoppdrag og ulike grader av innovasjon i rammeverket. Balansegangen mellom de to innovasjonstypene er i litteraturen forklart som utfordrende, men nødvendig. Datainnsamlingen i studien er gjort gjennom semistrukturerte intervjuer med syv ledere i organisasjonen Nasjonalt senter for telemedisin.

Studien viser at det til tross for manglende offisiell strategi i organisasjonen, er en kombinasjon av både utnyttende og utforskende innovasjoner i NST. Ytterligere så viser studien at de strategiske prosessene bidrar til valg av innovasjonsoppdrag gjennom det som i hovedsak kan fremstå som strategiske handlinger og fremvoksende strategier. I tillegg er kompetanse med på å bidra til valg av innovasjonsoppdrag i form av at inneværende kompetanse begrenser deltakelse i prosjekt, eller at lederne ser muligheten til å utvikle kompetansen gjennom innovasjonsoppdrag. Med en indirekte kobling inkluderes også konkurransedimensjonen i valg av prosjekter, fordi kompetanseutvikling kan lede til konkurransefortrinn. I en strategisk prosess blir det klart at manglende offisiell strategi påvirker organisasjonen i form av at den ikke har noen langsiktige planer for kompetanse eller konkurranse.

**Nøkkelord:** *Telemedisin, strategiske prosesser, innovasjonsoppdrag, utnyttende innovasjoner, utforskende innovasjoner*

# Innhold

<b>FORORD</b> .....	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>INNHold</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	1
1.2 FAGLIG TILNÆRMING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	2
1.3 TELEMEDISIN.....	3
1.3.1 <i>Debatt omkring telemedisin</i> .....	3
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	4
<b>2 TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>6</b>
2.1 INNOVASJONSOPPDRAK .....	6
2.1.1 <i>Innovasjon</i> .....	7
2.1.2 <i>Utnyttende og utforskende innovasjoner</i> .....	7
2.1.3 <i>Innovasjon i offentlig sektor</i> .....	8
2.1.4 <i>Sjekkpunkter for innovasjonstyper</i> .....	9
2.2 STRATEGISKE PROSESSER .....	10
2.2.1 <i>Offisiell strategi</i> .....	11
2.2.2 <i>Strategisk handling</i> .....	13
2.2.3 <i>Særegen kompetanse</i> .....	15
2.2.4 <i>Konkurransfordel i industrien</i> .....	16
2.2.5 <i>Interne seleksjonsmekanismer</i> .....	17
2.3 KONSEPTUELT RAMMEVERK .....	18
<b>3 METODISK FORANKRING</b> .....	<b>20</b>
3.1 KVALITATIV METODE.....	20
3.2 CASESTUDIER.....	20
3.3 VALG AV CASE .....	21
3.3.1 <i>Strategiske prosesser i Nasjonalt senter for telemedisin</i> .....	22
3.4 DATAINNSAMLING .....	25
3.5 INTERVJU .....	26
3.5.1 <i>Intervjuguide</i> .....	27
3.6 ANALYSE AV DATAENE .....	28
3.7 SIKRE KVALITET I STUDIEN.....	29
3.7.1 <i>Reliabilitet</i> .....	29
3.7.2 <i>Validitet</i> .....	30
3.7.3 <i>Analytisk generalisering</i> .....	30
<b>4 EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE</b> .....	<b>32</b>
4.1 PROSJEKTENES INNOVASJONSTYPE .....	32
4.1.1 <i>Connect 2.0</i> .....	32
4.1.2 <i>MOMENTUM</i> .....	33
4.1.3 <i>Elektronisk tilgang til egne journaldata</i> .....	34
4.1.4 <i>Juridiske aspekter ved bruk av telemedisin i desentralisering av spesialisthelsetjenesten</i> .....	34
4.1.5 <i>CallMeSmart</i> .....	35
4.1.6 <i>Innovasjonsoppdragene i NST</i> .....	36
4.2 FORVENTNINGER TIL FUNN .....	37
4.2.1 <i>Forholdet mellom dimensjonene i de strategiske prosessene vil påvirke valg av prosjekter</i> .....	37
4.2.2 <i>Offisiell strategi vil lede til overtall av utnyttende innovasjoner</i> .....	41
4.2.3 <i>Strategisk handling vil lede til overtall av utforskende innovasjoner</i> .....	43
<b>5 DISKUSJON</b> .....	<b>47</b>
5.1 PROSJEKTENES INNOVASJONSTYPE .....	47
5.1.1 <i>Utnyttende og utforskende prosjekter</i> .....	47

5.2 STRATEGISKE PROSESSER .....	47
5.2.1 Forholdet mellom dimensjonene i de strategiske prosessene vil påvirke valg av prosjekter .....	47
5.2.2 Offisiell strategi vil lede til overtall av utnyttende innovasjoner .....	48
5.2.3 Strategisk handling vil lede til overtall av utforskende innovasjoner .....	48
5.3 DISKUSJON AV FUNN .....	48
<b>6 AVSLUTNING .....</b>	<b>51</b>
6.1 HOVEDFUNN .....	52
6.1.1 Prosjektene innovasjonstype .....	52
6.1.2 Strategiske prosesser og valg av innovasjonsoppdrag .....	52
6.2 BEGRENSNINGER .....	53
6.3 IMPLIKASJONER .....	54
6.3.1 Forskningsmessige implikasjoner .....	54
6.3.2 Praktiske implikasjoner .....	54
<b>REFERANSER .....</b>	<b>56</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>65</b>

### Figuroversikt:

Figur 1: Gummistrikkmodellen (Burgelman, 1994)

Figur 2: Konseptuell modell med utgangspunkt i Gummistrikkmodellen (Burgelman, 1994).

### Tabelloversikt:

Tabell 1: Prosjektene innovasjonstype

### Forkortelsesliste:

ETJ- Elektronisk tilgang til egen journal

FoU- Forskning og utvikling

HIT Nord-Norge- Helse, innovasjon og teknologi i Nord-Norge

IKT- Informasjons- og kommunikasjonsteknologi

JTD - Juridiske aspekter ved bruk av telemedisin i desentralisering av spesialisthelsetjenesten

NST- Nasjonalt senter for telemedisin

OOS- Oppfattet offisiell strategi

TTL- Tromsø Telemedicine Laboratory

UIT- Universitetet i Tromsø

UNN- Universitetssykehuset Nord-Norge

WHO- World Health Organization

# 1 Innledning

## *1.1 Bakgrunn for forskningsspørsmål*

Tema for studien er strategi og innovasjon. Interessen for temaet knytter seg til at strategi i flere hundre år har vært viktig i samfunnet i form av utvikling. Temaet strategi er også interessant fordi det i dag viser seg å være relevant for organisasjoner, fordi den skal vise retning og danne grunnlaget for langsiktig planlegging i raskt endrede omgivelser. I organisasjonssammenheng er strategibegrepet relativt nytt sett i forhold til militær bruk. I sammenheng med forretningsstrategi er professor og ledelsesekspert Henry Mintzberg (1939- ) sentral (Peng, 2014). Strategi kan forklares å være plan og metode for å nå spesifikke mål eller resultater (García, 2012).

Strategi har vært med på å utvikle verden. Det er en praksis som har gjennomtrengt omlag alle organisasjoner ved at ledere er tvunget til å skape strategier, lage strategiske prosesser og å ta strategiske avgjørelser (Suominen, 2009). Temaet strategi er i dag viktig fordi organisasjoner står ovenfor store endringer i deres omgivelser. Strategien vil da vise retning fremover for organisasjoner. Forskning viser at utfordrende omgivelser, i form av store endringer i økonomien de siste tiårene, åpner opp for at stadig flere organisasjoner har behov for strategier. Den endrede økonomiske situasjonen gir resultater i form av konkurranse, fordi det oppstår knapphet om midler og en økt konkurranse om kunder. I konkurransemessig atferd er denne endringen tydelig fordi organisasjonene forsøker å oppnå kontinuitet og dominans [1]. En tendens de siste årene har vært at strategier har endret fokus fra å være detaljerte planer til å være en mer vag søken etter suksess [2].

Strategi handler ifølge Peng (2014) om å vinne, noe som da burde lede alle organisasjoner med konkurrenter til å utvikle og kommunisere en god strategi. Med en god strategi menes at strategien skal vise hvilken retning organisasjonen ønsker å bevege seg og hvordan den skal oppnå dette (Jones, 2008). En strategi vil ikke være effektiv dersom den kun virker "på papiret". I det daglige arbeidet må lederne derfor kjenne til strategien fordi det er lederne som skal lede organisasjonen mot målene som er utformet. En undersøkelse utført av Renaissance Worldwide i 1996 viser at mangel på kjennskap til strategi er et stort problem i organisasjoner. Resultatene fra studien viser at kun fem prosent av de som ble spurt, hadde forståelse for strategien. Funnet gjør temaet strategi ekstra interessant og aktuelt å undersøke i studien (Jones, 2008).

For at organisasjoner skal oppnå suksess må den finne ut hva den skal engasjere seg i, og begrepet "strategisk innovasjon" forklarer dette. En vellykket strategi vil da inkludere at virksomheten finner sin egen distinktive strategiske posisjon. Med posisjonen kan virksomheten skille seg ut fra mengden og den vil ha anledning til å benytte og utvikle sin kjernekompetanse (Gjelsvik, 2007).

Flere forskninger har vært opptatt av en sammenheng mellom strategi og innovasjon, noe som kan forklares med at de to begrepene kan knyttes tett sammen. Burgelman og Gove (2004) er sentrale på forskningsområdet. Deres forskning viser at det er en sammenheng mellom strategi og innovasjon i form av at ledelsen må balansere strategiske prosesser for at innovasjon skal fremkomme. Det er da ikke styringen i seg selv som leder til innovasjon, men en balansegang.

I studien ønsker jeg å fokusere på forholdet mellom den strategiske prosessen i en organisasjon og valg av innovasjonsoppdrag. Jeg vil også ha et fokus på ulike type innovasjoner som kan fremkomme fra den strategiske prosessen. Utgangspunktet for studien er en organisasjon som jobber med telemedisin. Bakgrunn for valg av organisasjon og tilhørende industri er at de er opptatt av å få frem innovasjoner.

## ***1.2 Faglig tilnærming og forskningsspørsmål***

Med utgangspunkt i ledere ønsker jeg å undersøke forholdet mellom strategiske prosesser og valg av innovasjonsoppdrag. Jeg vil undersøke hvilke tanker lederne har om hvordan en strategisk prosess foregår i organisasjonen for deretter å knytte funnene opp mot hva slags innovasjonstyper som kan forventes fra de strategiske prosessene. Dataene skal benyttes til en analyse opp mot det teoretiske rammeverket. Målet med studien er at den kan gi en økt forståelse for hvordan strategiske prosesser bidrar til valg av innovasjonsoppdrag.

For å oppnå en innsikt i strategiske prosesser vil jeg ta utgangspunkt i litteratur som omhandler strategi og ulike tilnærminger til strategi. I tillegg vil jeg inkludere litteratur som omhandler innovasjon og innovasjonstyper. Nærmere bestemt så vil sjekkpunkter for innovasjonstyper være relevant.

Følgende forskningsspørsmål er bruk som utgangspunkt i studien:

*"Hvordan bidrar strategiske prosesser til valg av innovasjonsoppdrag?"*

### **1.3 Telemedisin**

Telemedisin kan defineres som *"bruken av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) for å tilby helsetilbud og medisinsk utdanning fra et sted til et annet"* [3]. Telemedisin er verktøy som har til hensikt å skulle forbedre og å desentralisere behandlingstilbud i helsetjenester, noe som gjør at samarbeid blir et sentralt element. Bruk av telemedisin skal gi flere muligheter til brukerne på et lokalt nivå. Teknologi fra telemedisin vil ved siden av å gjøre hverdagen enklere for pasienter, kunne muliggjøre utdanning og veiledning [4].

Det Nasjonale senteret for telemedisin ligger i Tromsø, og ifølge organisasjonen selv så kan telemedisin defineres på følgende måte:

*"Telemedisin er: Undersøkelse, overvåkning, behandling og administrasjon av pasienter og opplæring av pasienter og personale via systemer som gir umiddelbar tilgang til ekspertise og pasientinformasjon uavhengig av hvor pasienten eller relevant informasjon er geografisk plassert"*[5].

Bruksområdet for telemedisin anses for å være stort. Eksempler på bruksområder er pasienter som har kroniske lidelser, akutt sykdom, henvisninger og utføring av kontroll med veiledning fra spesialist på avstand. Omfanget for bruksområdet øker og det kommer stadig nye og forbedrende produkter. Bakgrunn for økende omfang er et resultat av at telemedisin er i stadig utvikling med fokus på innovasjon [6].

#### **1.3.1 Debatt omkring telemedisin**

Forskningsaktiviteten innen telemedisin er stor, noe som vises i antall doktorgrader og vitenskapelige publikasjoner. Det har vært en økning både i doktorgrader og publikasjoner gjennom årene og da spesielt i internasjonale publikasjoner. Nivået på publikasjonene er også godt og to av de totalt 26 publikasjonene var på nivå to, noe som er det høyeste på skalaen og indikerer høy kvalitet ved forskningen. Forskningsgruppen telemedisin og e-helse ved Universitetet i Tromsø (UIT) har et stort samarbeid med eksterne samarbeidspartnere, noe som anses for å være positivt. Samarbeidet er både lokalt, nasjonalt og internasjonalt.



Forskningsgruppen samarbeider blant annet med Nasjonalt senter for telemedisin (NST), Tromsø Telemedicine Laboratory (TTL) og Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN) [7].

På tross av stor suksess med forskning og vitenskapelige publikasjoner er diskusjonen omkring telemedisin aktuell og har pågått i flere år. Kjernen i diskusjonen handler om hvorvidt telemedisin kan gi bedre helsetilbud med tanke på at løsningene er vanskelig å ta i bruk. Forsker ved NST, Paolo Zanaboni, identifiserer at det er problemer med løsninger som blir tatt i bruk. Forklaringen er at veien til beslutninger om innføring av løsninger kan være både lang og vanskelig. Beslutning om implementering påvirkes av muligheter for gjennomføring basert på det tekniske, juridiske og etiske aspekter, klinisk effektivitet, økonomi, tilgjengelighet, en aksept fra både tilbyder og pasient og til sist hvilken innvirkning implementering har for NST [8]. Etter omlag 27 år med telemedisin er telemedisinske løsninger fortsatt ikke vanlig i helsevesenet i Norge. Det er utviklet mange gode teknologiske løsninger for helsesektoren og de blir forklart å være nødvendige for at blant annet Samhandlingsreformen skal bli en suksess. Samhandlingsreformen skal vise en vei for helsetjenester ved blant annet å bedre vilkår for pasienter, samle spesialiserte fagmiljøer og sentralisere tjenester slik at de er i nærheten av der folk bor [9]. Selv mener de ansatte i NST at utbredelse av telemedisinske løsninger er hemmet av kompleksitet, organisering, teknologimodenhet og kanskje viktigst av alt, strategisk og strukturell kontekst i foretak og kommuner [10]. Oppsummert kan det se ut som at utfordringen i telemedisin er en balansegang mellom forskningsaktiviteter, resultater fra denne, implementering og kommersialisering.

#### ***1.4 Oppgavens struktur***

Studien er delt inn i seks kapitler der det i dette første kapitlet har vært en gjennomgang av bakgrunn for oppgaven, tema, kontekst, og forskningsspørsmål. Det neste kapitlet tar for seg det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her presenteres innovasjonsbegrepet og settes i sammenheng med ulike grader av innovasjon. En diskusjon omkring viktigheten av et fokus på begge typer innovasjoner presenteres også for deretter å inkludere sjekkpunkter for klassifisering av innovasjonstyper. I del to av det teoretiske rammeverket presenteres strategibegrepet og her benyttes rammeverket til Burgelman og Grove (2004) og Gummistrikkmodellen til Burgelman (1994) for å utdype begrepet strategiske prosesser. Inkludering av litteratur som omhandler fravær av strategi og tilnærminger til strategi har vært viktig. Kapittel tre tar for seg den

metodiske forankringen i oppgaven da med tanke på hvilke metoder jeg har hatt som utgangspunkt i studien og hvilke betraktninger jeg har gjort for å sikre kvalitet i studien. Kapittel fire er en analyse av dataene da med utgangspunkt i forskningsspørsmålet og de tre forventningene som er utviklet i kapittel 2.3. I det nest siste kapitlet presenteres en diskusjon omkring hovedfunnene som relateres til de tre forventningene og forskningsspørsmålet. Det siste kapitlet er konklusjon for oppgaven og her besvares forskningsspørsmålet og de tre forventningene. I kapitlet vil det også være en presentasjon av implikasjoner og begrensninger for studien.

## 2 Teoretisk rammeverk

Strategi og innovasjon er to begreper som tett henger sammen fordi det handler om hvordan strategisk styring kan tilrettelegge for innovasjon. De fleste organisasjoner har eller ønsker å ha et system for strategisk styring og innovasjon. Det er da ikke snakk om å ha enten strategi eller innovasjon, men å bruke strategi for å fremme innovasjon i organisasjoner. Balansegangen i en strategisk styring er noe som må overvinnes for at innovasjon skal fremkomme (Burgelman og Grove, 2004). Sammenheng mellom strategi og innovasjon blir beskrevet som et avhengighetsforhold. En offisiell strategi vil lede til utnyttende innovasjoner, mens fremvoksende strategier vil lede til utforskende innovasjoner (Gjelsvik, 2007). Teori viser at sammenheng mellom eksisterende kunnskap og utvikling av kunnskap kan knyttes tett sammen med strategiske prosesser og innovasjon fordi det handler om tilpasning av kompetanse på riktig nivå, noe som kan gi fordeler for en organisasjon (Gupta mfl., 2006). Det teoretiske fokuset for studien er hvordan strategiske prosesser bidrar til valg av innovasjonsoppdrag. For å undersøke en sammenheng vi det være essensielt å utdype innovasjonsbegrepet med tilhørende inndelinger. I tillegg er en inkludering av et strategirammeverk viktig.

### 2.1 Innovasjonsoppdrag

Et viktig begrep i studiens problemstilling er innovasjonsoppdrag og her menes oppdrag fra interessenter som organisasjonen har til hensikt å gjennomføre. Begrepet er valgt med bakgrunn i ønske om å undersøke hvordan innovasjonsoppdrag velges og hva slags innovasjoner som kan forventes å fremkomme fra de strategiske prosessene. Oppdragene kan fremkomme i et oppdragsdokument for å utdype hva slags oppdrag som skal utføres. Formålet med dokumentet er å stille styringskrav til organisasjoner. I dokumentet vil det også fremkomme hvilke midler som stilles til disposisjon [11]. Oppdraget til NST fra helsemyndighetene fremkommer i avsnittet nedenfor.

*"Nasjonalt senter for samhandling og telemedisin (NST) er et senter ved Universitetssykehuset Nord-Norge HF (UNN) som har fått i oppdrag å samle, produsere og formidle kunnskap om telemedisinske tjenester, nasjonalt og internasjonalt. NST arbeider for at telemedisinske tjenester tas i bruk, blant annet fordi dette bringer helsetjenester og behandling dit folk bor"[12].*

Helsemyndighetene er et eksempel på oppdragsgiver i offentlig sektor for helseforetak. I oppdragsdokumentet til NST står det blant annet at organisasjonen skal jobbe med rådgivning innenfor områdene organisering og implementering i helsesektoren, forske på løsninger for fremtiden og å utvikle teknologi. En fellesnevner med oppdragene er at de skal bidra til å utvikle telemedisin og e-helse [13]. Med bakgrunn i regjeringen sin forklaring av oppdraget til NST og at de skal ha en form for nyhetsgrad, benyttes begrepet innovasjonsoppdrag i studiens problemstilling. Innovasjonsoppdragene som skal undersøkes i studien er prosjekter som introduseres i kapittel 3.3. I avsnittet nedenfor vil jeg utdype hva som menes med begrepet innovasjon.

### **2.1.1 Innovasjon**

Innovasjon er ikke et nytt begrep og i sin tid definerte økonomen Joseph Schumpeter (1883-1950) innovasjon som nye kombinasjoner av ressurser (Schumpeter, 1968). Begrepet kan benyttes i mange ulike næringer for å forklare behov for utvikling. Chen mfl. (2004) utdype innovasjonsbegrepet til å omfatte introduksjon av nye kombinasjoner og viktige faktorer i et produksjonssystem. Kombinasjonene og faktorene inkluderer både produkt, teknologi, nye markeder og nye kombinasjoner.

### **2.1.2 Utnyttende og utforskende innovasjoner**

Når begrepet innovasjon benyttes, kan det ha ulik betydning avhengig av kontekst og omfang. Innovasjonstypene deles inn i fem: produkt- og tjenesteinnovasjon, prosessinnovasjoner, nye ressurser, åpne og utnytte nye markeder og til sist, omstruktureringer av hele bransjer (Gjelsvik, 2007:41). Begrepene utnyttelse og utforsking benyttes i studien for å dele inn innovasjon etter nyhetsgraden (Gjelsvik, 2007).

March (1991) skiller de to begrepene ved å si at utforsking handler om utforsking av nye alternativer og videreutvikling av nåværende kunnskap, mens utnyttelse handler om å utnytte de mulighetene som allerede eksisterer. Det førstnevnte begrepet dekker utforsking av produkter, prosesser eller strategier. I innovasjonssammenheng vil utforsking lede til radikale og disruptive innovasjoner da ved å utvikle ny teknologi. De radikale innovasjonene er med på å endre spillereglene i et marked, fordi de er omfattende, avanserte og ofte teknologisk bedre enn eksisterende produkter og tjenester (March, 1991). I teknologibaserte innovasjoner er disruptive innovasjoner noe som gir markedet andre type innovasjoner enn hva de har gjort tidligere. Med

andre typer innovasjoner menes blant annet at de er billigere, enklere og mer brukervennlige enn eksisterende objekter (Christensen, 1997). Gjennom de siste årene har disruptive innovasjoner vært en av de grunnleggende mekanismene som har vært med på å forandre individer sitt liv. I det store og hele handler det om innovasjoner som har gjort livet både enklere og bedre. Mulighetene som kan oppnås ved innovasjonstypen leder til oppfatninger om at helsesektoren må bli mer opptatt av utforskende innovasjoner (Christensen mfl., 2000). Ved å benytte ressurser på en annerledes måte enn i dag, kan sektoren oppnå disruptive innovasjoner. Ved utforskende innovasjoner vil målet være inntjening i fremtiden (Auh og Menguc, 2005).

Av Auh og Menguc (2005) er utnyttelse forklart med kontroll, effektivitet og pålitelighet. Det positive med innovasjon som er utviklende, er at den vil forfine og effektivisere det som allerede eksisterer. Utnyttelse vil lede til inkrementelle innovasjoner, noe som tilsier variasjon i det eksisterende, for deretter å kopiere dette i fremtiden. En virksomhet med utgangspunkt i utnyttende innovasjoner vil tjene penger umiddelbart eller for helsesektorens del, spare penger umiddelbart.

Balansegangen mellom utnyttelse og utforsking er diskutert i klassisk organisasjonsforskning (March, 1991; Kraft og Ravix, 2005; Auh og Menguc, 2005), og temaet er fortsatt aktuelt. For en organisasjon kan det være lettere å spesialisere seg på enten utnyttelse eller utforsking enn å ha en blanding av de to. På tross av at det er utfordrende å opprettholde balansegangen, vil det for en virksomhet være viktig å ha fokus rettet mot innovasjon som er både utnyttende og utforskende (March, 1991). Resultatet som kan oppnås ved å kombinere de to innovasjonstypene, er en inntektskilde både i dag og i fremtiden. En kombinasjon er også viktig for å utvikle organisasjonen i takt med endrede omgivelser. Påvirkninger i en organisasjons omgivelser kan lede en organisasjon i den ene eller andre retningen av hva utvikling angår. Eksempel på påvirkninger er finansielle insentiver som ifølge Krafft og Ravix (2005) kan lede til et overtall av kortsiktige innovative strategier. Kyriakopoulos mfl. (2004) forklarer at en konsekvens av en manglende balansegang er at den ikke lengre vil være levedyktig i fremtiden.

### **2.1.3 Innovasjon i offentlig sektor**

Innovasjon er viktig både i offentlig og privat sektor, men innovasjon i offentlig sektor har utspilt seg på en ulik måte enn i privat sektor. Et bilde av negativitet til innovasjon har blitt skapt i offentlig sektor, og forklaringer på holdningene er monopolsituasjoner som ikke leder til



konkurranserepress for å innovere i kombinasjon med behov for å opprettholde kontroll (Meier mfl., 2006). Den negative fremstillingen av sektoren blir i dag utfordret av en mer positiv fremstilling (Godø, 2009). Ifølge Jensen (2013) viser flere studier at innovasjon i offentlig sektor i dag er utbredt. Forklaringen kan ses i stadig endrede omgivelser og behov for å tilpasse seg disse.

Hvor utbredt innovasjon i sektoren er, vises i statsmelding nr. 7 fra 2008 og 2009. Her ble omsorgssektoren trukket frem som et satsningsområde, fordi innovasjonspotensial ble ansett for å være stort [14]. I samhandlingsreformen og statsmelding 29 fra 2012-2013 fremkommer det at et behov for innovasjon i helsesektoren. Behovet knytter seg til både å sikre bærekraftig utvikling av sektoren, i tillegg til å øke kvalitet på behandling tilpasset den enkelte bruker [15].

#### **2.1.4 Sjekkpunkter for innovasjonstyper**

For at jeg i studien skal ha grunnlag for å klassifisere de utvalgte prosjektene i forhold til innovasjonstyper blir det viktig å inkludere teoretiske sjekkpunkter. Nedenfor presenteres sjekkpunktene som jeg vil forholde meg når jeg uttaler meg om innovasjonsoppdragenes innovasjonstyper i kapittel 4.1.

Ifølge Gupta mfl. (2006) så er utnyttende innovasjoner eksperimentell "forfining", valg og gjenvalg av eksisterende rutiner. Med begrepet forfining menes en utnyttelse og forbedring av det eksisterende, noe som er den samme tilnærmingen til begrepet som Auh og Menguc (2005) har. I tillegg til sjekkpunktene inkluderes forbedringer av eksisterende komponenter og en videreutvikling av eksisterende teknologi. Innovasjon av denne type vil også ha som mål å forbedre markedsdominans. Mål om å utnytte eksisterende kunnskap vil også tilfalle under en utnyttende innovasjonstype.

Utforskende innovasjoner blir av Gupta mfl. (2006) i teknologiske sammenhenger forklart å være teknologi som er i en annen bane enn den eksisterende i organisasjonen. De teknologiske innovasjonene som inngår i innovasjonstypen vil ha som mål å entre nye markeder av hva produkter angår. I forhold til læring så er de utforskende innovasjonene bygget på utvikling av ny kunnskap og læring. Et siste element som inkluderes for å klassifisere innovasjonstyper er forklaringen om at utforskende innovasjoner til stor grad vil gjøre livet både enklere og bedre for de som skal ta i bruk innovasjonen (Christensen mfl., 2000).

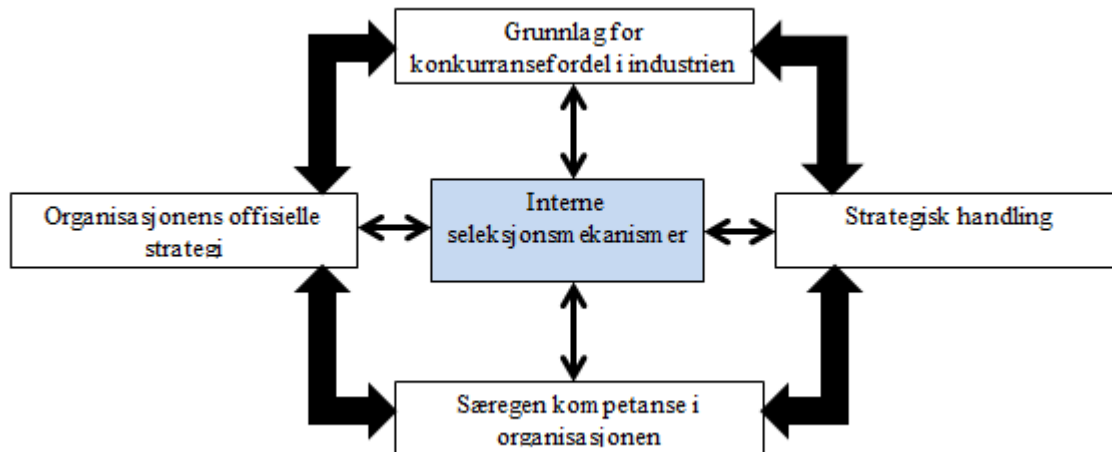
Forskjellene mellom de to innovasjonstypene er store, noe som tydeliggjør behovet for å inkludere sjekkpunktene i rammeverket.

## ***2.2 Strategiske prosesser***

I studiens problemstilling er begrepet strategiske prosesser sentralt, noe som vil utdypes i påfølgende underkapittel. Med bruk av begrepet strategiske prosesser menes det arbeidet som gjøres i en organisasjon med strategi, kompetanse, konkurranse og seleksjonsmekanismer for å skape en god retning. Gummistrikkmodellen til Burgelman (1994) illustrerer den strategiske prosessen i en organisasjon og modellen vises på neste side. Før en videre utdypning av strategiske prosesser vil en introduksjon av strategibegrepet være relevant.

Planlegging handler om å på en kontrollert måte forandre fremtiden, og planlegging sammen med ordet beslutningstaking kan ses i sammenheng med begrepet strategi (Mintzberg, 1994). Ifølge Gjelsvik (2007) så vil strategi være med på å forme fremtiden til en organisasjon "*gjennom stadig spenning mellom kontinuitet og endring*" (Gjelsvik, 2007: 21). Strategi kan også forklares å være den kombinasjonen som organisasjonen gjør med sine interne ressurser og kvalifikasjoner samt mulighetene og de risikoene som skapes ved dens eksterne omgivelser (Grant 1991). Ifølge Garcia (2012) så kan strategi også defineres som plan og metode for å nå spesifikke mål eller resultater. Den sistnevnte definisjonen danner et godt utgangspunkt for å svare på spørsmålet "hvor skal vi og hvordan skal vi komme oss dit?" Spørsmålet er ifølge Jones (2008) viktig i utviklingen av en strategi og mer spesifikt så burde det i utarbeidelsen av strategien fremkomme en plan med langsiktig perspektiv. En strategi kan være et svar på konkurrenters arbeid, et valg om hva organisasjonen velger å gjøre og hva den velger å la være å gjøre, svar på politiske aspekter og til sist strategi som speiler tidligere atferd og mønster (Grant, 1991). Politiske aspekter er noe som kjennetegner den offentlige sektoren fordi det ifølge Godø (2009) kan skapes innovasjon som følge av politiske målsetninger og visjoner.

I studien har jeg som nevnt ovenfor valgt å benytte Gummistrikkmodellen til Burgelman (1994) for å illustrere strategiske prosesser som kan foregå i en organisasjon. Figuren vises på neste side og utdypes under figuren.



Figur 1: Gummistrikkmodellen oversatt til Norsk (Burgelman, 1994)

Bakgrunn for å benytte modellen og det tilhørende rammeverket til Burgelman og Grove (2004) er et ønske om å se hvordan strategiske prosesser kan ses i sammenheng med valg av innovasjonsoppdrag, da også med tilhørende innovasjonstyper. Det modellen illustrerer her er hvordan dimensjonene offisiell strategi, strategisk handling, særegen kompetanse, konkurransefordel i industrien og interne seleksjonsmekanismer påvirker hverandre. De svarte pilene i modellen illustrerer gummibånd, derav navnet Gummistrikkmodellen. Det båndene viser er at i omgivelser preget av endringer og dynamikk, internt så vel som eksternt, så vil justeringer være nødvendig. Justeringer gjennom de interne seleksjonsmekanismene skjer da mellom offisiell strategi og strategisk handling samt mellom særegen kompetanse og konkurransefordel i industrien. Uten justeringer vil det være fare for at dimensjonene beveger seg i hver sin retning og at det ikke lengre er noe forhold mellom dem. Dersom seleksjonsmekanismene ikke klarer å etablere en ny retning mellom dimensjonene kan båndene ryke. Resultatet kan bli at organisasjonen ikke utvikler seg i ønsket retning (Burgelman og Grove, 2004). De påfølgende underkapitlene vil beskrive dimensjonene som utgjør Gummistrikkmodellen.

### 2.2.1 Offisiell strategi

Den offisielle strategien til en organisasjon er ifølge Burgelman og Grove (2004) den tiltenkte strategien og kan bygge på ledelsens tanker om tidligere og nyere suksesshistorier. Relevant for strategien er også virksomhetens posisjonering, den særegne kompetansen som kan lede til

konkurransfordeler, kjerneverdier og finansielle aspekter. Alle elementene er viktige drivere av den offisielle strategien i en organisasjon (Burgelman og Grove, 2004).

Med begrunnelser i at strategi skal vise retning, er det ifølge teorien viktig at organisasjoner utarbeider en strategi. På tross av at strategi er viktig så er det ikke alle organisasjoner som har en offisiell strategi. Ifølge Inkpen (1996) er det identifisert tre perspektiv for å undersøke fravær av strategi i organisasjoner: fravær som resultat av feil, fravær i overgangsperioder og fravær som er gjort bevisst og har skapt et tomrom. Bauerschmidt (1996) diskuterer hvorvidt totalt fravær egentlig er mulig i organisasjoner og argumenterer for at fravær er umulig fordi det vil eksistere en strategi så lenge organisasjoner har produkter, markedsandeler og distribusjonskanaler. Spørsmålet er da, dersom en logikk eller et mønster eksisterer, vil det her automatisk eksistere en strategi? Forklaringen til Inkpen (1996) er at fraværet må rettes mot det som kan sies å være organisasjonens strategi og ikke strategiparadigmet. Ifølge Inkpen (1996) er det derfor mulig at strategi kan være fraværende i virksomheter, noe som begrunnes med at strategi handler om mer en organisasjons statiske posisjon på markedet. Det ene perspektivet som nevnes innledningsvis, fravær som resultat av en feil, er interessant å undersøke videre. Med uttrykket menes det at mangel på strategi ikke er en overlatt beslutning, men en situasjon som har oppstått på bakgrunn av feil i organisasjonen. Ledelsens svikt i implementering er et eksempel (Inkpen og Choudhury, 1995). Før Inkpen (1996) og Inkpen og Chodhury (2006) sine studier er det i liten grad fokusert på casestudier der det ikke er en offisiell strategi.

I en organisasjon kan en tilsynelatende manglende strategi forklares med kommunikasjonsproblemer. Når en strategi er utformet må den også kommuniseres til de som skal utføre den. Her eksisterer det to paradokser der den første handler om at det eksisterer en strategi, men at denne ikke blir kommunisert til de ansatte. Som det nevnes innledningsvis i denne studien så viser undersøkelse utført av Renaissance Worldwide i 1996 at kjennskap og forståelse for strategi er overraskende svakt. For en organisasjon er manglende forståelse et stort problem. Dersom de ansatte ikke kjenner til den vedtatte strategien er det naturlig å være nysgjerrig på hva slags strategier de jobber etter. I boken til Jones (2008) tar han også for seg et tillitsspørsmål som er paradoks nummer to. Når organisasjoner benytter mye tid til å planlegge en strategi vil det være essensielt at denne trer i kraft. Uansett hvor god en strategi er eller hvor god en tanke med strategien er, så vil det være en bortkastet investering dersom den ikke er i hodet, i

hendene og i hjertet til de som skal utføre den. Det vil selvfølgelig være hjelpsomt å ha den som en referanse, enten i en hylle eller på data, men dersom dette er situasjonen er det bortkastet tid for de som har utviklet den (Jones, 2008).

I kommunikasjon av strategi identifiseres to store feil, undervurdering av de ansatte og det å kommunisere strategien ut til de ansatte. Den sistnevnte utdypes ytterligere. I forbindelse med kommunikasjon av strategi er det identifisert 10 vranglærer som vinkles til ledere som skal utforme og formidle en strategi (Jones, 2008). Av de ti vranglærerne er det den syvende som er mest interessant for studien. Vranglæreren handler om at lederen kommuniserer for mye uten å kommunisere i det hele tatt. Da har kommunikasjonsdelen av strategien gått for langt og blitt gjort på feil måte. Hvorvidt strategien vil være suksessfull handler derfor om hvor dypt plantet strategien er i hodene til de ansatte og ikke hvor god den er på papiret (Jones, 2008).

### **2.2.2 Strategisk handling**

Strategisk handling betyr hva organisasjonen faktisk gjør og hvordan de responderer på endrede omgivelser. Ideelt sett så vil ikke organisasjonene enten ha en offisiell strategi eller strategisk handling, men en blanding mellom de to. Ifølge Burgelman og Grove (2004) så vil strategisk handling hjelpe organisasjonen til å opprettholde en kontroll over skjebnen. I store organisasjoner er strategisk handling som regel spredt ut over hele organisasjonen, både i ledelse og det Burgelman og Grove (2004) forklarer som spesialiserte grupper. De strategiske handlingene i en organisasjon vil respondere både på interne så vel som eksterne omgivelser. Handlingene kan også være svar på den offisielle strategien. I en organisasjon vil respons på eksterne omgivelser lede til at konkurransefordelen i industrien endres, og det er denne formen som de fleste organisasjoner opplever.

Ved siden av strategisk handling vil jeg i denne studien ta for meg fremvoksende strategier. Fremvoksende strategier kan være resultatet av strategisk handling. Som det ble nevnt innledningsvis i kapittel 2.2 så blir begrepet planlegging benyttet sammen med begrepet strategi. I de tilfellene der det eksisterer en offisiell strategi vil det involveres planlegging. I Strategisk handling derimot, vil ikke planlegging være en del av det strategiske arbeidet, da de utvikles over tid og som et resultat av impulser. Selve strategien er ikke planlagt, men når behovet for en strategi er oppfattet, er det naturlig at det planlegges for at den også passer for fremtiden (Mintzberg, 1994). Det er her de fremvoksende strategiene blir skapt. Da kan organisasjonen



sikre en videre læringsprosess, samtidig som den kan opprettholde en form for kontroll. Ved å ha en blanding av strategiene vil organisasjonene være bedre rustet for å takle de utfordringene som inntreffer (Mintzberg, 1994).

Innen strategiparadigmet eksisterer det tre ulike tilnærminger til strategisk arbeid: rasjonell, prosessuell og praksis. Tilnærmingene er viktige for å forstå hva slags tilnærming ledere har til en strategi. I den rasjonelle tilnærmingen er strategi planer eller intensjoner i forhold til langsiktige mål i en organisasjon. Praksis tilnærmingen handler om at strategi i en organisasjon baserer seg på det sosiale og hva mennesker faktisk gjør i organisasjonen. Den prosessuelle, har en tilnærming til strategi som en prosess fremfor en tilstand.

Den prosessuelle tilnærmingen vil jeg gå videre inn på i studien. I stedet for kun å fokusere på planlegging og kontroll burde organisasjoner ifølge Mintzberg og Waters (1985) utvikle sine kapabiliteter i forhold til strategisk læring og tenkning. Tilnærmingen vektlegger også betydningen av vekst i organisasjonen og gründerarbeid, ved å omfavne dynamikk, handling og bevegelse. Det interessante er å se i hvilken sammenheng strategier er formulert og implementert. Et prosessuelt syn på strategi vil innebære og hvordan strategier fremkommer og hvordan de oppfattes i organisasjonen (Suominen, 2009). Tilnærmingen ser på organisasjoner og deres omgivelser som mer åpen til hverandre enn hva som er tilfellet i en rasjonell tilnærming. Omgivelsene vil være dynamiske og tidvis uforutsigbare. Det forventes i tilnærmingen at organisasjonene betrakter interne og eksterne faktorer for å tilpasse seg på en tilfredsstillende måte. Ved en prosessuell tilnærming endrer organisasjonen seg sammen med omgivelsene. Organisasjonene kan da ses som organismer som har en konstant læringsprosess når informasjon behandles. En tilpasning til omgivelsene vil for organismene, og derfor også organisasjoner, være essensielt for å overleve (Suominen, 2009).

Strategiene kan ved en prosessuell tilnærming anses for å være resultater av interne gjensidige tilpasninger, noe som tilsier at en strategisk retningsendring ikke må vokse frem som resultat av formelle planleggingstiltak. Som Mintzberg og Waters (1985) beskriver så eksisterer det eksempler der den faktiske realiserte strategien er noe helt annet enn den planlagte strategien. I den prosessuelle tilnærmingen kan det konkluderes med at den faktiske realiserte strategien i organisasjonen kun kan oppfattes i ettertid, et såkalt historisk perspektiv. Strategier i tilnærmingen vil være en kombinasjon av intensjoner og endrede omgivelser. Det kun å forholde

seg til den offisielle strategien vil være assosiert med risiko fordi organisasjonen på en rask og effektiv måte må ha anledning til å tilpasse seg omgivelsene (Mintzberg mfl., 2005). I prosessuell tilnærming er vektlegging av organisasjonenes kapabiliteter for strategisk tekning, læring og det å være åpen i forhold til nye situasjoner viktig, fordi vektleggingen skal skape gunstige resultater for organisasjonen (Mintzberg og Waters, 1985).

### **2.2.3 Særegen kompetanse**

Særegen kompetanse handler om den kunnskapen organisasjonen innehar og hvordan denne kan skape en konkurransefordel for organisasjonen i industrien. Kompetansen vil være et viktig element for å definere en virksomhet sin identitet og karakter (Burgelman og Grove, 2004). Elementet kan derfor være det som differensierer organisasjonen fra andre aktører, fordi kompetanse vil være vanskelig for andre å kopiere (Burgelman, 1994). Grunnen til at det er vanskeligere å kopiere kompetanse er at kompetanse må utvikles over tid. For at en konkurrent skal ha mulighet til å "kopiere", vil den måtte bruke tid for å bygge opp sin egne kompetanse. Robust kompetanse er avgjørende i dynamiske omgivelser, fordi det er den sårbare kompetansen som vil være utsatt ved endringer i omgivelsene. Endringer som teknologi, økonomi eller politiske føringer er eksempler som kan utfordre organisasjoner og noe som kan sette en sårbar kompetanse på prøve (King mfl., 2001).

Kompetanse er en viktig del av strategien og kan enten være en styrke eller en svakhet for virksomheten. Strategien som utarbeides burde i stor grad maksimere og utnytte styrkene i kompetansen. På motsatt side burde ikke den offisielle strategien bygge på den kompetansen som er mangelfull. Organisasjoner anbefales å utnytte og minimere kompetansen i strategien i henhold til styrker og svakheter fordi dette er lettere enn å overvåke de eksterne omgivelsene. (Andrews, 1997). Et forslag fra Smith (2008) er at mange organisasjoner, selv om de har den riktige og gode kompetansen, feiler fordi de ikke klarer å samkjøre kapabiliteter, kompetanse og ressurser i de strategiske planene.

For at organisasjoner også i fremtiden skal opprettholde sin posisjon må kompetanse utvikles og fornyes. En fornyelse av kompetanse er spesielt viktig for forsknings og utviklings organisasjoner (FoU). Mangel på utvikling og fornyelse av kompetanse vil ha negativ påvirkning på utviklingen av organisasjonen (Smith, 2008). Hvordan organisasjonen utvikler kompetanse er det ikke noe fasitsvar på, men det handler om å velge ut, utvikle, bygge, distribuere og beskytte sin

kjernekompetanse. Konseptet med kjernekompetanse har blitt utviklet for å støtte en mer effektiv identifisering og benyttelse av organisasjonens styrker. For organisasjoner er det viktig at de klarer systematisk å identifisere kjernekompetanse og utvikle den for å få varige konkurransefortrinn (Agha mfl., 2012). Identifiseringen av organisasjonens kompetanse blir av King mfl. (2001) forklart å være utfordrende fordi den kan være tvetydig for lederne. Bakgrunnen for utfordringen er individuelle oppfatninger som kan gi stor variasjon blant lederne når det kommer til opplevd kompetanse. Identifisering av gap i kompetansen, eller mangel på kompetanse som det også kan kalles, er vel så viktig som identifisering av eksisterende kompetanse (King mfl., 2001).

#### **2.2.4 Konkurransfordel i industrien**

Dimensjonen som handler om konkurransefordel i industrien sier noe om hvilke seleksjonsmiljøer organisasjonen står ovenfor (Burgelman og Grove, 2004). Strategibegrepet kan ifølge Kim og Mauborgne (2005) ikke benyttes uten at konkurranseelementet kobles på. Forklaringen er at essensen med en strategi ligger i aktivitetene, noe som vil si å gjøre ting på en annen og bedre måte enn konkurrentene. Dersom det ikke lykkes en organisasjon å oppnå noe unikt, vil en strategi kun være en form for slagord for virksomheten som neppe vil være motstandsdyktig mot konkurranse (Porter, 1996). Organisasjonen må inkludere alle de særegne kvalitetene og ivareta kvalitetene for å skape en unik posisjon i industrien. Å utvikle strategi på bakgrunn av komponentene handler om at organisasjoner er like forskjellige som hvert enkelt individ. En generalisering for hvordan å skape verdier vil da være mindre lønnsomt enn å legge ned en innsats i en unik strategi (Krafft og Ravix, 2005).

Konkurranse vil være ulik i alle industrier da den avhenger av innflytelse fra myndigheter, kunder, leverandører, inntrengere og substitutter. Det er positivt med konkurranse fordi dette vil legge press på kostnader, redusere tomgang og slakk og det vil også være med på å drive innovasjon fremover (Nickell, 1996). Dimensjonen om konkurranse vil også innebefatte samarbeid. Ifølge Bengtsson og Kock (1999) kan samarbeidene være både horisontale og vertikale. De horisontale samarbeidene er av interesse og betyr forhold bygd på informasjon og sosiale bytter. I motsetning til de vertikale samarbeidene vil det ikke være snakk om økonomisk bytte, og derfor er samarbeidet vanskeligere å se. Forholdet mellom aktører vil avhenge av hvilke motiv organisasjonene har for samarbeid og hvor ofte de har en interaksjon.

Bengtsson og Kock (1999) beskriver fire ulike horisontale forhold: sameksistens, samarbeid, konkurranse og "co-opetition". Samarbeidsforholdet er i studien relevant og utdypes videre. Et kjennetegn i samarbeidsforhold er at det vil være hyppige bytter og ulike grenser mellom organisasjonene. Selv om det er et samarbeid mellom organisasjonene kan også konkurranse og konflikter oppstå. Avhengig av hvilke avtaler organisasjonene har seg i mellom så vil muligheter for konflikter kunne minimeres. De uformelle avtalene er bygget på sosiale normer og tillit, mens det i de i formelle avtalene vil være en distribusjonen av makt og avhengighet som er spredd utover de samarbeidende partene. Det er de formelle avtalene som reduserer faren for konflikter mellom organisasjonene.

### **2.2.5 Interne seleksjonsmekanismer**

De interne seleksjonsmekanismene i en organisasjon er sentrale i utviklingen av den offisielle strategien. Forklaringen er at strategien anbefales å inkludere både særegen kompetanse og konkurransefordeler. Seleksjonsmekanismene vil også være sentral for å reetablere strategien når organisasjonen påvirkes av interne og eksterne faktorer. De fleste organisasjoner vil evne å svare til de interne påvirkningene, mens det er de eksterne påvirkningene som kan være utfordrende for organisasjoner å takle. Eksempler på endringer i eksterne omgivelser er endret konkurransesituasjon. Grunnlaget for mange organisasjoner kan da endres. De interne seleksjonsmekanismene må da jobbe for at kompetanse, konkurransefordeler, offisiell strategi og strategiske handlinger skal trekke i samme retning og tilpasse seg endrede omgivelser. Hos Burgelman og Grove (2004) forklares den interne seleksjonsmekanismen som bindeleddet mellom en offisiell strategi og strategisk handling samt et bindeledd mellom konkurransefordel i industrien og særegen kompetanse.

De ovenfor nevnte dimensjonene offisiell strategi, strategisk handling, særegen kompetanse, konkurransefordel i industrien og interne seleksjonsmekanismer blir beskrevet av Burgelman og Grove (2004) å være krefter som skal forme organisasjonens utvikling. Videre i studien er det sentralt å undersøke hvordan seleksjonsmekanismen mellom dimensjonene kan lede til innovasjonstypene beskrevet i kapittel 2.1.1 og hvorvidt det kan ses en sammenheng mellom seleksjon og de øvrige dimensjonene i valg av innovasjonsoppdrag.

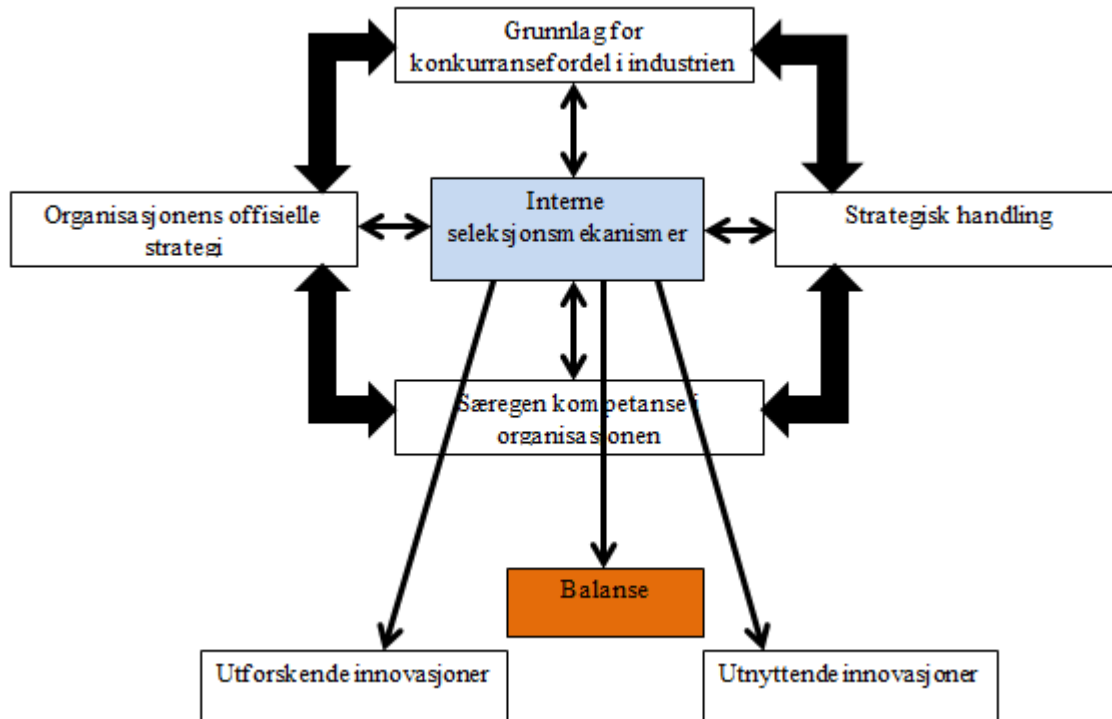
### **2.3 Konseptuelt rammeverk**

Rammeverket i oppgaven gir utgangspunktet for det videre arbeidet med utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene. For å ha grunnlag til å svare på forskningsspørsmålet i studien, har jeg i den første delen av det teoretiske rammeverket fokusert på å forklare hva som menes med begrepet innovasjonsoppdrag. Innovasjonsbegrepet med utgangspunkt i Schumpeter (1968) og Chen mfl. (2004) er sentralt for å få innsikt i hva innovasjon handler om. Deretter forklares de ulike gradene av innovasjon, utnyttelse og utforskning. En diskusjon omkring innovasjonstypene har også vært relevant fordi spørsmålet om hva som er viktigst, utforskende eller utnyttende innovasjoner, dukker stadig opp i innovasjonssammenheng. I tillegg har diskusjonen omkring et fokus på å inkludere begge typene vært sentral da det i teorien er gode argumenter for hvorfor en kombinasjon vil være viktig for organisasjoner (March, 1991; Kraft og Ravix, 2005; Auh og Menguc, 2005). Et siste kapittel som har vært viktig å inkludere er en liste med sjekkpunkter for å klassifisere prosjekter i henhold til utnyttende eller utforskende innovasjon. Sentralt i sjekkpunktene er det at utvikling eller utnyttelse av kompetanse har mye å si for klassifisering av innovasjonsoppdrag.

I del to av rammeverket forklares begrepet strategisk prosess, og strategibegrepet utforskes. For å utdype begrepet har jeg inkludert Gummistrikkmodellen til Burgelman (1994) da den på en god måte illustrerer strategiske prosesser i organisasjoner. Alle de fem dimensjonene offisiell strategi, strategisk handling, særegen kompetanse, konkurransefordel i industrien og interne seleksjonsmekanismer er presentert i kapitlet. Ytterligere har jeg utdypet dimensjonene ved å inkludere litteratur som omhandler fravær av strategi, kommunikasjon av strategi, tilnærminger til strategi, kjennskap til kompetanse samt konkurranse og samarbeid.

Med utgangspunkt i Burgelman (1994) sin Gummistrikkmodell har jeg utviklet en konseptuell modell. Formålet med modellen er å illustrere sammenheng mellom strategiske prosesser og innovasjon. Modellen vises på neste side.





Figur 2: Konseptuell modell med utgangspunkt i Gummistrikkmodellen (Burgelman, 1994)

Målet i studien er å se en sammenheng mellom strategiske prosesser og valg av innovasjonsprosjekter samt innovasjonstyper. I arbeidet med å undersøke hvordan strategiske prosesser kan bidra til valg av innovasjonsoppdrag anses Gummistrikkmodellen i kapittel 2.2 for å være en idealtilstand der forholdet mellom dimensjonene er opprettholdt. Idealtilstand vil si at organisasjonen klarer å tilpasse seg interne og eksterne påvirkninger ved at interne seleksjonsmekanismer reetablerer en retning for organisasjonen. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket presentert i kapittelet har jeg utviklet tre forventninger som jeg ønsker å undersøke videre i analysekapittelet. Forventningene er som følger:

- Forholdet mellom dimensjonene i de strategiske prosessene vil påvirke valg av prosjekter
- Offisiell strategi vil lede til overtall av utnyttende innovasjoner
- Strategisk handling vil lede til overtall av utforskende innovasjoner

### **3 Metodisk forankring**

Metode er av Collis og Hussey (2009) beskrevet som den tilnærmingen som er benyttet i hele forskningsprosjektet. Kapittelet benyttes for å vise hvordan studien er gjennomført og hvilke avveininger, betraktninger og valg som har blitt gjort. Innledningsvis presenteres kvalitativ metode, case studier og valg av case. Intervjuprosessen presenteres med utgangspunkt i tre ulike tilnærminger til innsamling av informasjon. Bruk av diktafon drøftes deretter i forhold til fordeler og ulemper i en intervjusituasjon. Intervjuguiden og hvordan denne er utviklet gis også oppmerksomhet. Her fremkommer det blant annet at jeg har benyttet Collis og Husseys (2009) ni generelle regler for utviklingen av intervjuguiden. Det siste delkapittelet i den metodiske forankringen handler om hvordan kvalitet i studien er sikret. For å diskutere kvaliteten har jeg benyttet begrepene reliabilitet, validitet og analytisk generalisering.

#### ***3.1 Kvalitativ metode***

*"Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted, counts"* har Albert Einstein uttalt (Zeithaml mfl., 2009: 292). Sitatet viser viktigheten av kvalitative studier. Det har vært en debatt om hvorvidt en kvalitativ undersøkelse vil ha like stor verdi som en kvantitativ (Hoepfl, 1997), men forskjellen i bruksområder er hva som forklarer at de begge er viktige. I studien har jeg valgt å benytte kvalitativ metode på bakgrunn av mulighetene den gir i form av rik informasjon samt en god forståelse for et bestemt fenomen i en gitt setting (Patton, 2002). Metoden er typisk når det er et ønske om å gå i dybden på et smalt felt, noe som ytterligere bekrefter at metoden er riktig for studien. Studien som jeg gjennomfører vil ikke få et resultat i form av gjennomsnitt fra statistiske prosedyrer (Strauss og Corbin, 2008), men det vil være en tolkning av beskrivelser. Metoden gir ikke i samme grad mulighet for generalisering fordi det ved kvalitativ forskning vil være et ønske om utforskning for å oppnå forståelse. Kunnskapen og funn som utvikles fra metoden derimot kan overføres til liknende situasjoner (Hoepfl, 1997). Selv om case ikke gir samme mulighet til å generalisere som i kvantitative studier, så er muligheten for generalisering tilstede. Jeg vil behandle temaet videre i kapittel 3.7.3.

#### ***3.2 Casestudier***

Casestudie er benyttet for å samle inn primærdata i studien og blir beskrevet som studie av et fenomen for å forstå sammenhenger og å oppnå en dypere innsikt (Shakir, 2002). Casestudier hører inn under konstruktivisme i paradigmatelitteraturen og er en kvalitativ metode. Bruk av case

passer til studien fordi det er et hvordan-spørsmål som skal besvares (Yin, 1994). Betragtningene av casestudiens muligheter gjør også at den er et riktig valg, da det blant annet vil være en mulighet for å studere et fenomen i en virkelig kontekst (Eisenhardt, 1989; Yin, 1999). En fordel som har vært en viktig betraktning i valg av casestudier, er at den vil åpne opp for en læringsprosess og utvikling av kompetanse som er nødvendig i en tilfredsstillende studie (Flyvbjerg, 2006). En av styrkene ved å benytte casestudier er muligheten for å generere ny teori, fordi det ved bruk av casestudier kan oppnås innsikt ved sidestilling av motsetninger eller paradoksale funn. Sett i forhold til å sikre kvalitet i studien så er det ved casestudier en styrke at det er mulighet for å generere teori og at den fremvoksende teorien mest sannsynlig vil være empirisk valid. Forklaringen er en tetthet mellom teori og de empiriske funnene. Teorien vil da være konsekvent med den empiriske observasjonen (Eisenhardt, 1989).

Foruten at teori kan genereres fra case, er jeg oppmerksom på diskusjonen om at case ikke får vitenskapelig verdi dersom jeg har forutinntatte oppfatninger og meninger. Forklaringen er at oppfatninger kan skape skjevhet i studien (Flyvbjerg, 2006). Problemstillingen er diskutert hos Eisenhardt (1989) og fremstilles som en myte fordi en konstant sidestilling vil generere mer teori. Tankegangen til Eisenhardt (1989) kan knyttes tett sammen med Bacon (i Flyvbjerg, 2006) sine antakelser om at det å ha meninger en menneskelig egenskap. Det å være forutinntatt og å ha meninger vil ikke nødvendigvis noe negativt, men heller noe naturlig. Utfordringen er balansegangen mellom å ha meninger uten at de påvirker analyse og tolkning i studien. Meninger som jeg har omkring den konteksten som er valgt ut til studien er skapt på bakgrunn av fremstilling i medier, og tidligere prosjektoppgaver i løpet av studietiden. Det har i studien vært viktig å skille mellom de forutinntatte meningene og det jeg faktisk har observert i intervjurundene. Skillet har til så stor grad som mulig vært opprettholdt gjennom analysen av funnene og det har vært viktig å basere en diskusjon og konklusjon på de resultatene som har fremkommet av analysen.

### ***3.3 Valg av case***

I løpet av studien har jeg også måtte gjøre noen avveininger og endringer etterhvert som den har utviklet seg. Et sentralt spørsmål har vært hva som kan defineres som case i studien? Ved studiens påbegynnelse hadde jeg en formening om at organisasjonen er caset, men det faktiske caset i studien er strategiske prosesser og jeg har da valgt å benytte enkelt casestudie. Fordelen

med valg av enkelt case er ifølge Yin og Eisenhart (1994, 1989) at jeg vil, på en mer grundig måte, ha anledning til å studere et fenomen, fordi studien blir mer dyptgående enn dersom flere case skal studeres. Yin (1994) forklarer fire ulike enkle casestudier: avvikende case, variasjonscase, kritiske case og paradigme-case. Caset som jeg har valgt passer inn i kategorien avvikende case og bakgrunnen er at caset avviker fra teoretiske antakelser. I casestudiet har jeg også valgt å inkludere fem prosjekter fra organisasjonens prosjektportefølje. Prosjektene er kun benyttet som eksempler i oppgaven og jeg har ikke til hensikt å dra noen direkte kobling mellom funnene og den faktiske situasjon fordi at denne ikke studert. Prosjektene utgjør kun en liten prosentandel av alle prosjektene som gjennomføres i NST, derfor kan ikke prosjektet regnes å være representative for det totale utvalget. I avsnittet nedenfor presenteres caset i studien med tilhørende prosjekter.

### **3.3.1 Strategiske prosesser i Nasjonalt senter for telemedisin**

Organisasjonen NST er en del av UNN og er en FoU organisasjon. Senteret er i dag verdensledende innen telemedisin og e-helse. NST jobber på oppdrag fra helsemyndighetene, men har også et lokalt ansvar i forhold til UNN (Vedlegg 1). Organisasjonen er oppdragsbasert, og oppdragene kommer fra helsemyndighetene, UNN og forskningsrådet. Hovedmålet med oppgavene er å bidra med rådgivning, forskning og utvikling når det kommer til organisering og implementering av fremtidige løsninger innen samhandling og telemedisinsk teknologi [16]. Deres oppdrag fra helsemyndighetene er godt synlig i visjon og målsetting:

*"NST skal ved tverrfaglig forskning og rådgivning fremskaffe, formidle og implementere nye løsninger innen samhandling, telemedisin og e-helse for å forbedre, forenkle og effektivisere helse- og omsorgstjenesten nasjonalt og internasjonalt" [17].*

Siden 2002 har NST vært samarbeidssenter for Verdens helseorganisasjon (WHO) og i 2006 ble NST utpekt som "Senter for forskningsdrevet innovasjon" av Norges Forskningsråd. Forskningsbasert rådgivning fra avdelingen benyttes av helsevesenet i hele Nord-Norge så vel som nasjonalt og internasjonalt (Vedlegg 2). I dag har senteret 221 ansatte fordelt på fire avdelinger: innovasjon og implementering, forebygging og egenmestring, samhandling og e-helse og IKT (Vedlegg 3). NST har en styringsgruppe og den består av i alt åtte personer. I Styringsgruppa er hele helse-Norge er representert. (Vedlegg 4).

## **Connect 2.0**

Connect 2.0 er et forskningsprosjekt som retter seg mot langvarige og/ eller kroniske sykdommer. Formålet med prosjektet er å studere hvilken effekt det kan ha for pasientgruppen å få et verktøy som kan benyttes i kommunikasjon med helsetjenesten. Pasientene skal ved hjelp av verktøyet på en bedre måte mestre sin hverdag. Kommunikasjon er nøkkelelementet her, og kommunikasjonen kan være både til pasienter med samme diagnose, leger eller øvrig helsepersonell på ulike nivåer. Ved behov for hjelp kan pasientene sende spørsmål til en ansatt i helsetjenesten og dersom vedkommende ikke kan svare vil pasienten oppleve at spørsmålet videresendes. Pasienten vil derfor ikke oppleve noe merarbeid ved å innhente informasjon. For pasienten blir resultatet færre konsultasjoner, tidsbesparelser, unødvendige henvisninger og reiseutgifter samt mindre bekymringer. For det offentlige forventes det at kostnader vil reduseres (Vedlegg 5).

Prosjektet er finansiert av Norges Forskningsråd og prosjektperioden er fra september 2010 til juni 2014. Connect 2.0 prosjektet hører til under avdelingene samhandling samt innovasjon og implementering [18].

## **MOMENTUM**

MOMENTUM er en plattform som skal samle aktører i telemedisin for å dele kunnskap om hvordan implementering av telemedisinske løsninger gjennomføres. Metodikken som benyttes er å studere tidligere prosjekter der implementering er gjort. Deltakere i prosjektet kommer fra alle deler av Europa og deltakerne tar med seg spesialkunnskap på ulike fagområder. Totalt er det 21 europeiske organisasjoner involvert i prosjektet. Det overordnede målet for MOMENTUM er at andre skal få anledning til å benytte kunnskap samlet i prosjektet til å overføre telemedisinske prosjekter og piloter til daglig bruk i helsevesenet. NST sin rolle i MOMENTUM er det juridiske- og sikkerhetsmessige aspektet ved å ta telemedisin i bruk.

Prosjektet er delvis finansiert av EU- kommisjonen og hører til under avdelingen forebygging og egenmestring på NST. MOMENTUM ble startet opp i 2012 og avsluttes i 2014 [19].

## **Elektronisk tilgang til egne journaldata**

Målet med prosjektet Elektronisk tilgang til egne journaldata (ETJ) er at pasienter skal få elektronisk innsyn i sin egen pasientjournal. Med bakgrunn i at prosjektet bygger på sensitive



opplysninger, har det ikke tidligere blitt utviklet tilsvarende løsninger. Grunnen til ønsket om innsyn i journal er behov for å formidle informasjon til annen behandler, familie eller advokat. Når pasienter i dag ber om innsyn i sin journal gjøres det per brev og forespørselen behandles hos journalarkivet i UNN. Utskrift av hva pasienten har forespurt blir sendt til den folkeregistrerte adressen [20].

Stadig fler pasienter ser verdien med å få informasjonen elektronisk. I 2013 har det blitt utviklet en proof- of- concept løsning som skal sørge for at pasienter får elektronisk innsyn i sin mappe. Designet på løsningen tillater at den kan skaleres til et nasjonalt nivå. Prosjektet har en varighet på tre år frem til februar 2015 (Vedlegg 6). I helse-Norge beskrives prosjektet ETJ som en milepæl. Allerede i 2000/2001 ble temaet elektronisk tilgang til journaldata luftet, men juridiske aspekter har vært en barriere. Prosjektet har satt krav til gode sikkerhetsløsninger noe som gjenspeiles i en nasjonal helseportal. Prosjektet er finansiert av TTL og partnere for prosjektet som er NST, DIPS, Helse- Nord IKT og Helsedirektoratet. ETJ hører til på avdelingen innovasjon og implementering [21].

### **Juridiske aspekter ved bruk av telemedisin i desentralisering av spesialisthelsetjenester**

Formålet med forprosjektet Juridiske aspekter ved bruk av telemedisin i desentralisering av spesialisthelsetjenester (JTD) er å identifisere, definere og analysere juridiske problemstillinger som er relevante i forhold til desentralisering av spesialisthelsetjenesten. Prosjektet knyttes spesielt opp mot problemstillinger i ved bruk av telemedisinske løsninger. Som prosjektleder og prosjektdeltaker beskriver det i prosjektrapporten, så ønsket de å undersøke påstanden om at ”juridiske floker” er en barriere for implementering av hva de karakteriserer som velfungerende, telemedisinske løsninger som vil være gunstig for pasientene (Christiansen og Nohr, 2011). Utgangspunktet krevde en bred tilnærming til temaet. Metodikken i prosjektet var å benytte relevant litteratur i kombinasjon med å gjennomføre intervjuer med helsepersonell og andre som er involvert i fagfeltet.

Bakgrunn for JTD er at desentralisering av spesialisthelsetjenesten har vært viktig politisk. Flere andre faktorer har også bidratt til behovet for prosjektet, da blant annet innføring av elektroniske pasientjournaler, spesialisering i helsevesenet og fritt sykehusvalg. Bakgrunn for prosjektet er ved siden av politikk et tydelig behov for formidlingen av pasientopplysninger. Det er også

gjennomgående at hverdagen i dag blir stadig mer digitalisert og prosjektet undersøker juridiske problemstillinger knyttet til dette.

Forprosjektet skal være en utredning av problemstillinger knyttet til juridiske aspekter og det skal danne grunnlaget for et større og fremtidig prosjekt. JTD hører til avdelingen samhandling i NST. Prosjektet er initiert av NST og det er finansiert av senteret med tilskudd fra Helse, Innovasjon og Teknologi i Nord-Norge (HIT Nord-Norge). Prosjektet startet i oktober 2006 og ble avsluttet i januar 2008 [22].

### **CallMeSmart**

Prosjektet CallMeSmart handler om kommunikasjon med mobil på sykehus og mer spesifikt om kommunikasjonssystemer. Bakgrunnen for prosjektet er at leger ble forstyrret unødvendig mye i løpet av sin arbeidsdag. Ved å benytte det som kalles kontekstinformasjon: lokasjon, arbeidsplan til den enkelte og rolle, vil det oppnås en kommunikasjon som er basert på rollebasert kontakt. Tanken med prosjektet har vært å designe, utvikle og evaluere et kommunikasjonssystem som baserte seg på en eksisterende infrastruktur som vil balansere tilgjengelighet som helsearbeidere opplever på sykehuset. Den rollebaserte kontakten kan gjøres via en smart telefon.

Som det fremkommer på NST sine nettsider så har prosjektet basert seg på en *"interaktiv prototypedreven metodologi som involverer observasjoner, intervjuer og deltagende design"*. Prototypene ble testet i virkelighetsnære situasjoner. CallMeSmart ble finansiert av Norges Forskningsråd og hører til på avdelingen e-helse og IKT. Oppstart for prosjektet var i 2009 og ble avsluttet i 2012 [23].

### **3.4 Datainnsamling**

I en innsamlingsprosess har jeg benyttet både primær- og sekundærdata. Primærdata er data som jeg selv har samlet inn gjennom de kvalitative undersøkelsene. Sekundærdata er data som er samlet inn av andre. Formålet med dataene er det viktig å være oppmerksom på (Thagaard, 2009). I mitt tilfelle er sekundærdata to prosjektrapporter utviklet av organisasjonen som studeres. Ved å benytte rapportene har jeg fått muligheten til både å få detaljert informasjon om prosjektene samtidig som jeg har hatt god tid til å gjennomføre intervjuer (Saunders mfl., 2012). Formålet for prosjektrapportene er å opplyse interessenter om status i prosjektene. Rapportene er vurdert ikke å skulle gi skjevhet i studien, da de kun er benyttet som supplement til ledernes informasjon.

Målet med å benytte rapportene er å oppnå en forståelse for prosjektene og innovasjonstypene. I tillegg til rapporter har jeg benyttet organisasjonen sin hjemmeside for å utdype ledernes forklaringer om innovasjonsoppdragene i analysekapittelet.

### ***3.5 Intervju***

Intervjuer er benyttet for å samle inn informasjon om strategiske prosesser og innovasjonstype i innovasjonsoppdragene. Et av kjennetegnene for metoden er at intervjuprosessen vil ha et formål med en gitt struktur (Johannessen mfl., 2004). I en intervjuprosess vil det være tre muligheter for å samle inn informasjon: strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer.

Semistrukturerte intervjuer er benyttet i studien og er passende når det er et ønske om og utforske og å forklare et fenomen (Saunders mfl., 2012). Intervjuformen har gitt mulighet for at intervjuobjektet kan forklare og komme med eksempler. Ved å benytte intervjuformen har det tillatt meg å utdype spørsmål fra intervjuguiden underveis i intervjuet. Fordelene ved semistrukturerte intervjuer har også påvirket tolkingen av intervjuene da intervjuene gir mulighet for rik informasjon fra lederen (Saunders mfl., 2012).

I studien er utvalget av ledere til intervjuene gjort på bakgrunn av forskningsspørsmålet som skal besvares. I første omgang var det planlagt at både ledere og øvrige ansatte skulle være representert i utvalget. I løpet av en lang prosess ble det tydelig at ledere i organisasjonen ville være passende utvalg, noe som begrunnes med at lederne er de som skal kjenne til en strategi for deretter å handle etter denne. Totalt er syv ledere inkludert i studien.

Sted for gjennomføring av intervju er lokalene til organisasjonen, og nærmere bestemt egne møterom og konferanserom. Omgivelsene er rolige noe som gir muligheter for både meg og leder til å være mer fokusert da det er få forstyrrende elementer. Hvert intervju ble gjennomført på om lag en time, uten pause. Med tanke på konsentrasjon har vurderingen om legden på intervju vært relevant.

For å sikre at informasjon fra intervjuet ikke skulle gå tapt er det benyttet diktafon i alle syv intervjuene. Mulighetene for mer tilstedeværelse i intervjuet har også vært sentralt i valg av diktafonbruk. Oppfølgingsspørsmål som har vært en viktig del av prosessen har også vært mulig på bakgrunn av diktafonbruk. Det er imidlertid ikke bare fordeler knyttet til bruk av diktafon. Ifølge Saunders mfl. (2012) kan tekniske problem oppstå og distanse mellom intervjuer og objekt

kan påvirkes. Tekniske problemstillinger har jeg forsøkt å minimere ved å benytte to diktafoner under alle syv intervjuene. Jeg har også vært oppmerksom på muligheter for at mobilsignaler kan forstyrre opptak så jeg tok forhåndsregler. For å minimere distanse mellom meg og lederne har en introduksjon til hvert enkelt intervju vært viktig. Det har også vært viktig å informere om at intervjuene kun vil benyttes av meg og slettes etter at studien er fullført.

### **3.5.1 Intervjuguide**

Til gjennomføringen av intervjuene har jeg utviklet en intervjuguide. Johannessen mfl. (2004) beskriver tre typer forskningsspørsmål som guiden kan bygges på og disse er gitt av hva forskeren ønsker å undersøke i studiene. Beskrivende spørsmål har til hensikt å undersøke konkrete hendelser eller handlinger. Fortolkende spørsmål handler om lederens opplevelser av spesifikke hendelser og handlinger. Den siste av de tre er teoretiske spørsmål som undersøker årsak og hensikter til spesifikke hendelser. Det har i studien vært hensiktsmessig å utforme spørsmål som oppfordrer lederne til å beskrive situasjoner knyttet til strategiske prosesser og innovasjon. Den fortolkende oppgaven er overlatt til meg på bakgrunn av den informasjonen som fremkommer av intervjuene (Vedlegg 7).

Intervjuguiden er konstruert ut i fra det teoretiske rammeverket og strukturen er adoptert fra dimensjonene i Burgelman (1994) sin Gummistrikkmodell. Dimensjonene viser retning og spørsmålene er formulert for å oppnå en størst mulig forståelse.

I utarbeidelsen av intervjuguiden har Collis og Husseys (2009) ni generelle regler vært viktig for å sikre kvaliteten. Den første regelen handler om å informere intervjuobjektet om konteksten til studien og målet med denne. En informering av studiens formål er på forhånd opplyst på e-post til den enkelte leder, men jeg vektlegger allikevel å starte intervjuene med å fortelle litt mer om hva oppgaven handler om. Informasjonen er en innledning til spørsmålene og virker da som en oppvarming for meg og lederne. I innledningen bekrefter jeg også lederens utdanning, tilknytning til organisasjonen, stillingstittel og til slutt hva slags avdeling vedkommende tilhører. Deretter er spørsmålene utviklet for å oppnå størst mulig forståelse for den strategiske prosessen i organisasjonen og innovasjonstyper i innovasjonsoppdragene. Spørsmålene er så korte og enkle som mulig for å eliminere misforståelser. De fremvoksende spørsmålene har i alle intervjuene vært viktige for å oppnå så mye og detaljert informasjon som mulig.

Læringsprosessen var stor fra det første intervjuet til det neste og det ble klart at enkelte spørsmål

i intervjuguiden måtte utdypes. Bevisst er tvetydige og negative spørsmål unnlatt fra guiden fordi dette kan lede lederen mot et "korrekt" svar, noe som vil påvirke kvaliteten på studien. Kalkulasjoner og minnetester anses å være negativt, og er ifølge Collis og Hussey (2009) en av de viktigste reglene fordi lederen ikke må oppleve spørsmålene som krenkende.

### ***3.6 Analyse av dataene***

Etter gjennomføringen av intervjuene, har prosessen med å analysere dataene startet.

Datareduksjon har vært viktig, og reduksjonen fører til at jeg kan spisse det innsamlede materiale fra de kvalitative studiene. Resultatet er et klarere fokus og en slags siste konklusjon kan komme til syne og verifiseres (Collis og Hussey, 2009). Reduksjonen av data er gjort etter alle dataene er kjent fordi det er på dette tidspunktet mulig å vite hva som har vært relevant for studien.

Ifølge Miles og Huberman (1994) eksisterer generelle analytiske prosedyrer for å analysere kvalitative data. For å oppnå en struktur og kvalitet i analysen har jeg benyttet de syv prosedyrene. Behovet for prosedyre er viktig i kvalitative metoder og casestudier fordi det blir samlet inn en stor mengde data (Collis og Hussey, 2009). Hovedelementene i prosessen er forståelsen som kreves av både settingen, kulturen og det utvalgte studieområdet før studien påbegynnes. Deretter handler det om å oppnå en forståelse for temaer i forskningen for å se nye mønstre. Mer detaljert så har jeg startet den generelle analytiske prosedyren med å gjøre alle notater skriftlige. Jeg har også notert ned mine egne refleksjoner som da kalles tentative, men jeg gjør et viktig skille her for at de faktiske observasjonene ikke blandes med mine egne refleksjoner. Ifølge Miles og Huberman (1994) er det viktig at det innsamlede materialet refereres skikkelig, noe jeg har vektlagt i analysen. I prosessen har jeg også benyttet koder på de ulike dimensjonene og for de syv lederne. Kodene er inndelt etter Gummistrikkmodellen og innovasjonsoppdrag i organisasjonen. Ved lagring av dataene har kodesystemet strukturert notatene, noe som i ettertid har gjort arbeidet med analyse av funn strukturert. Kodene har også blitt gruppert i kategorier for å oppdage mønstre i dataene. På de ulike stadiene i analyseprosessen har sammendrag vært av stor betydning. Sammendrag er benyttet i studien til å konstruere generaliseringer som benyttes for å konfrontere teorien som er samlet i teorikapittelet.

Jeg har i studien valgt at lederne skal være anonyme. På bakgrunn av beslutningen vil det ikke fremkomme navn eller tilknytning til avdeling på lederne ved sitatene i analysekapittelet. Valget

om anonymitet ble valgt allerede før intervjuprosessen ble påbegynt, men flere av lederne har også i intervjuene gitt uttrykk for at de ønsker å være anonyme.

### **3.7 Sikre kvalitet i studien**

Her vil jeg diskutere styrker og svakheter ved den gjennomførte studien. Diskusjonen er gjort på bakgrunn av kriterier for å bestemme kvalitet ved en studie. Begrepene som vil benyttes i studien for å forklare kvaliteten er reliabilitet, validitet og analytisk generalisering.

#### **3.7.1 Reliabilitet**

Reliabilitet i en studie er viktig for det vil si noe om forskningen er gjennomført på en måte som er troverdig, noe som er viktig i studier. Begrepet intern reliabilitet er aktuelt å gjøre rede for i min studie. For at andre forskere i samme situasjon skal kunne etterprøve mine resultater fra studien må fremgangsmåten dokumenteres tilfredsstillende. Forklaringen er at gyldigheten på studien kan knyttes tett opp mot fremgangsmåte (Thagaard, 2009). Nedenfor vil jeg derfor diskutere hvilke faktorer som vil gi min studie tillitt og reliabilitet.

I gjennomføringen av intervjuene med lederne har det vært viktig å benytte hjelpemidler som båndopptaker. Verktøyet har for meg muliggjort en større deltakelse i intervjuet ved at jeg har utviklet viktige oppfølgingsspørsmål. Bruk av diktafon har også i ettertiden vist seg å være viktig for og på en korrekt måte ha anledning til å analysere data fra intervjurundene. I ettertiden ser jeg at bruk av båndopptaker har vært sentralt for å ivareta informasjonen som lederne har gitt meg, for senere å benytte den i analysen i studien. Med bakgrunn i tidligere erfaringer der det kun ble benyttet notater ser jeg den store fordelene med bruk av verktøyet.

Det å forholde seg til en fremgangsmåte for analysen av de innsamlede dataene har vært til stor hjelp. Mengde data fra kvalitativ metode har vist seg å være stor og en strukturering på bakgrunn av kodesystemer har muliggjort en større kontroll gjennom hele analyseprosessen. En ytterligere faktor som er med på å styrke studien er avveining om tidsbruk i intervjuene. Antall spørsmål inkludert i intervjuguiden har gitt muligheter for å gjennomføre intervjuene på om lag en time. Tidsbruken har vært viktig, da jeg mener intervjuer utover en time burde inkludere en pause. For å opprettholde konsentrasjon har jeg vektlagt å gjennomføre intervjuene i en økt. For øvrig så ble det i to av intervjuene brukt i overkant av en time, noe som var vel lenge i forhold til å opprettholde konsentrasjon.

I min studie så ser jeg nå at oppsettet på intervjuene kan være en svakhet. Den ene dagen jeg skulle gjennomføre intervjuene hadde jeg to og to intervjuer rett etter hverandre. Her ble det ikke umiddelbart anledning til å notere ned inntrykk som fremkom under intervjuene. For øvrig ble notater gjort når intervjuerundene var gjennomført.

### **3.7.2 Validitet**

Studiens validitet kan knyttes opp mot hvorvidt jeg måler det jeg ønsker å måle i studien, da med bakgrunn om mine funn viser den virkeligheten jeg har studert (Thagaard, 2009). Spørsmålet er viktig fordi det vil si noe om hvorvidt det er tillitt i studien (Golafshani, 2003). Målet ved studien er å se sammenheng og en intern validitet i studien vil være tilstede dersom årsakssammenhenger kan ses innen en og samme studie. Den eksterne gyldigheten i studien diskuteres i kapittel 3.6.3 nedenfor. Den interne validiteten i studien er forsøkt opprettholdt ved å nøye begrunne de tolkningene jeg gjør. Jeg har også vært opptatt av en kritisk og systematisk gjennomgang av studiens analyse for å være sikker på at hva som fremkommer her, faktisk er det jeg har observert. Det kan allikevel diskuteres hvorvidt tolkningen vil være nøyaktig. For å konkludere hvorvidt den interne validiteten er opprettholdt i studien så skulle lederne selv gitt tilbakemelding på mine tolkninger. Forklaringen er at det er lederne som kan si hvorvidt tolkningen er korrekt eller ukorrekt. En tilbakemelding har i denne studien ikke vært mulig å gjennomføre på bakgrunn av tiden jeg har hatt til rådighet.

### **3.7.3 Analytisk generalisering**

Generalisering eller ekstern gyldighet sier noe om hvorvidt funnene fra en setting kan overføres til en annen (Collis og Hussey, 2009; Saunders mfl., 2012; Payne og Williams, 2005). Analytisk generalisering er ikke avhengig av hverken utvalg eller populasjon. I denne type generalisering vil jeg fokusere på å generalisere mine funn til en større sammenheng (Firestone, 2010).

Ifølge Thagaard (2009) så kan funn overføres dersom det er oppnådd en forståelse for det jeg har studert. Et viktig poeng i forhold til å generalisere funn fremkommer av Saunders mfl. (2012).

Der hvor jeg klarer å relatere studieprosjektet til eksisterende teori kan jeg demonstrere at funnene har en bredere teoretisk viktighet enn kun det caset som utgjør studien.

Funnene fra studien kan overføres til andre sammenhenger fordi den kan gi en forståelse av strategiske prosesser og hvordan de kan lede til valg av prosjekter i organisasjoner. Funnene i

analysen kan knyttes opp mot at det er en FoU organisasjon. For øvrig så kan de generelle funnene omkring sammenheng mellom strategiske prosesser og valg av innovasjonsoppdrag være nyttig for andre organisasjoner. Balansegangen som er forsøkt forklart mellom innovasjonstypene vil også være sentral fordi ledere kan få en større innsikt i hvorfor balansegangen er viktig for en organisasjon.



## 4 Empiriske funn og analyse

I det påfølgende kapittelet vil analysen av de innsamlede dataene fra intervjurundene finne sted. Analysekapittelet vil være todelt ut i fra forskningsspørsmålet. Forventningene som er lansert på slutten av kapittel 2.3 analyseres i den siste delen av kapittelet.

### 4.1 Prosjektenes innovasjonstype

I studien har jeg valgt å benytte spesifikke prosjekter fra NST for å eksemplifisere hva slags innovasjonstyper som eksisterer i deres prosjekter. Jeg gjør oppmerksom på at funn fra analysen ikke er representative for alle prosjektene i organisasjonen, men det danner et bilde av innovasjonsaktiviteten i organisasjonen. For å analysere prosjektene opp mot innovasjonstyper vil jeg benytte sjekkpunkter fra kapittel 2.1.4. I påfølgende underkapittel vil jeg presentere funn fra lederens opplevelser av prosjektenes innovasjonstype og klassifisere de. Jeg vil i analysen av innovasjonstypene også benytte informasjon fra en prosjektrapport og NST sin hjemmeside. I de prosjektene hvor jeg har benyttet sekundærdata vil dette fremkomme.

#### 4.1.1 Connect 2.0

Connect 2.0 skal gi pasienter et verktøy som vil virke i kommunikasjonen med helsetjenesten. Lederen forklarer prosjektet på følgende måte.

*"Slik jeg kjenner det, var det en forsker på den tiden som hadde jobbet med dette verktøyet for å sette pasienten i sentrum og for og ta utgangspunkt i pasientens egne opplevelser. Hun kom over den forskningen som de hadde gjort på å lage et verktøy for kreftpasienter. Vi fikk en presentasjon av hva dette verktøyet var og vi hadde diskusjon om hvilken rolle vi skulle ha for å videreutvikle og eventuelt etablere en tjeneste rundt dette verktøyet".*

Lederens forklaringer gir ikke et fullgodt grunnlag for analyse, og derfor blir det også vanskelig å kategorisere prosjektet. Her velger jeg og supplere med prosjektbeskrivelsen på NST sin hjemmeside.

*"Målet med prosjektet er å utvikle Connect 2.0-plattformen som en modell for IT-støttet samhandling innen helsetjenesten, og gjøre erfaringsbaserte studier av brukeren"[24].*

Kunnskap er et sentralt begrep i sjekkpunktene (Gupta mfl., 2006), noe som også blir relevant for NST i prosjektet. Det bygger på eksisterende kunnskaper, men for organisasjonen er kunnskapen ny. Prosjektet skal lede ut i et verktøy for at pasienter på en bedre måte skal mestre sin hverdag noe som passer med beskrivelsen til Christensen mfl. (2000) av utforskende innovasjoner. Innovasjonstypen kan med bakgrunn i kunnskap og en teknologi som er ny for organisasjonen sies å være utforskende.

#### **4.1.2 MOMENTUM**

Prosjektet som skal utvikle en plattform, bygger på erfaringer fra tidligere prosjekter. Prosjektdeltakerne ønsker å finne suksesshistorier der implementering av prosjekter er gjennomført.

*"Jeg tror at prosjektet kanskje ikke innebærer forskning og ny kunnskap, men det handler om å formidle den kunnskapen vi har. Det tror jeg er en av våre viktigste utfordringer fremover. Det er ikke det at vi ikke har kunnskap eller kompetanse, men vi må formidle. Vi har så mange ulike interessenter. Forskere er opptatt av å publisere artikler, mens for folk flest er det ikke dette de leser. Vi har behov for mange ulike formidlingskanaler, og da tror jeg dette prosjektet er med på å hjelpe oss i det å målrette budskapet og hvordan frembringe budskapene våre".*

Hva lederen forteller om prosjektet leder til at prosjektet kan klassifiseres som utnyttende. Bakgrunnen er hva lederen forklarer om utnyttelse av eksisterende kunnskap, noe som sammenfaller med det ene sjekkpunktet Gupta mfl. (2006). Det at prosjektet også bygger på å utnytte og forfine tidligere prosjekter, er med på å styrke denne antakelsen (Auh og Menguc, 2005; Gupta mfl., 2006). Innledningsvis i studien presenteres en utfordring knyttet til telemedisin. Det fremkommer der at implementering er en av de største utfordringene for telemedisin. Prosjektet skal ifølge hjemmesiden til NST undersøke suksesshistorier ved implementering av telemedisinske løsninger. Prosjektet er rettet mot debatten fordi målet med prosjektet er å se hvordan telemedisinske løsninger kan implementeres.

### **4.1.3 Elektronisk tilgang til egne journaldata**

ETJ skal gi den norske befolkning tilgang til sine journaldata. I flere andre europeiske land er systemet allerede innført, men i Norge er det juridiske aspekter som har satt en stopp. Prosjektet beskrives av lederne som betydningsfullt.

*"Dette er en pilot og får vi det til så håper vi at alle kan benytte dette. Det vil ha en veldig stor betydning for helsesektoren. Tankegangen der er veldig rett fordi vi har rett til tilgang til journal, men nå tar vi det helt ut slik at man skal få rett til elektronisk tilgang. (...). Nasjonalt vil dette kunne gi en veldig god posisjon og derfor er vi også veldig på dette prosjektet for å få det levert".*

Prosjektet er banebrytende i Norge med tanke på at deling av pasientinformasjon har vært et problemområde sett i forhold til juridiske aspekter. En analyse på bakgrunn av kun lederens forklaringer blir utfordrende. Jeg inkluderer informasjon fra NST sin hjemmeside i analysen for å karakterisere prosjektet.

*"Dette Proof-of-concept-prosjektet er et kompetansebyggingsprosjekt, med overordnet mål å gi en anbefaling om hvordan pasienter/borgere skal kunne få sikker elektronisk tilgang til informasjon fra sin journal gjennom den nasjonale helseportalen. (...) Det arbeides med brukerhistorier, samt standardisering av koder og meldingstyper for utveksling av journaldata, som blir grunnlag for felles arkitekturskisse" [25].*

Ut i fra informasjonen ovenfor så er utvikling av kunnskap sentralt i prosjektet, noe som er et grunnlag i seg selv for å si at prosjektet er utforskende. Utvikling av teknologi er også sentralt. Teknologien bygger på et allerede utviklet system, men bruksområdet for teknologien er helt ny og i en ny bane noe som ifølge sjekkpunktene klassifiserer prosjektet som utforskende (Gupta mfl., 2006). Prosjektet skal også forenkle menneskers liv ved at journalene blir mer tilgjengelig noe som samsvarer med Christensen mfl. (2000) og utforskende innovasjonstyper.

### **4.1.4 Juridiske aspekter ved bruk av telemedisin i desentralisering av spesialisthelsetjenesten**

JTD er et forprosjekt som har kartlagt juridiske problemstillinger i forbindelse med desentralisering av spesialisthelsetjenesten. Lederen forklarer prosjektet på følgende måte.

*"Det er ren juridisk kartlegging og det vi gjorde mer konkret var å gjøre noen intervjuer blant annet i Nordreisa, Finnsnes og andre steder for empiriinnsamling. Så utarbeidet vi denne rapporten".*

Lederens forklaringer om prosjektet gir ikke noe godt utgangspunkt for å forklare hvorvidt prosjektet er utnyttende eller utforskende. Her velger jeg å benytte hjemmesiden til NST for å klassifisere prosjektet.

*"Det er et rent juridisk- og analysearbeid, basert på en gjennomgang av relevante rettskilder, plandokumenter og intervjuer med sentrale aktører på feltet"[26].*

Informasjonen ovenfor viser at det i prosjektet har vært viktig å identifisere, definere og analysere problemstillinger knyttet til desentralisering av spesialisthelsetjenesten. En innhenting av kunnskap har vært sentral i prosjektet for å få innsikt i problemstillingen, da gjennom intervjuer og kartlegging av relevant litteratur. For organisasjonen er innhenting av informasjon også gjort utenfor organisasjonen og funnene resulterte i utvikling av kunnskap. Ut i fra tilgjengelig informasjon kan prosjektet med en noe svak forankring i sjekkpunktene, karakteriseres som utforskende.

#### **4.1.5 CallMeSmart**

Prosjektet CallMeSmart har som formål å gjøre hverdagen til helsearbeidere lettere ved å utvikle et kommunikasjonssystem som balanserer tilgjengelighet og roller.

*"Det er et av de mest teknologirettede prosjektene vi har gått inn i. Det var mye teknologiutvikling i utlysningen og det er litt på siden av hva vi gjør. Det her er teknologi, men er det et brukerbehov? Så ser vi at det her er teknologi som vi kan bruke til å lage hverdagen for helsearbeidere enklere. (...) I dette løpet hadde vi en ide basert på andre artikler, disse tydet på at avbrytelser var et stort problem. Vi søkte midler for så å gjøre kartleggingen i etterkant".*

Fra ledere fremkommer det at prosjektet er bygget på teknologi. For å utdype lederens forklaringer har jeg benyttet hjemmesiden til NST.

*"Målet er å designe, utvikle og evaluere et mobilt kommunikasjonssystem basert på eksisterende infrastruktur som balanserer tilgjengelighet og forstyrrelser som helsearbeidere på sykehus opplever i løpet av arbeidsdagen, samt å integrere rollebasert kontakt. Dette skal kunne gjøres via en trådløs enhet (telefon)"[27].*

Det er tydelig at teknologien bygger videre på eksisterende teknologi, men allikevel er utviklingen av teknologien av en art noe som tilsier at den er i en annen bane enn tilsvarende teknologi i organisasjonen. Teknologit utvikling sammenfaller med ett av sjekkpunktene til Gupta mfl. (2006). I tillegg så forklarer lederen at resultatet fra prosjektet er forventet å gjøre hverdagen til helsearbeidere lettere, noe som bygger på ytterligere et sjekkpunkt om at utforskende innovasjoner vil gjøre livet til de involverte enklere og bedre (Christensen mfl., 2000).

#### **4.1.6 Innovasjonsoppdragene i NST**

I henhold til analysen ovenfor som bygger på sjekkpunktene, så er det en fordeling av innovasjonstypene i organisasjonen. Analysen viser med klart flertall at det er flest utforskende innovasjoner, men det er viktig å huske at prosjektene kun er benyttet som eksempel. Funnene vil ikke si noe det faktiske forholdet mellom utnyttende og utforskende innovasjonsoppdrag i organisasjonen, men den bekrefter at begge typene eksisterer. En eventuell balansegang av prosjektene beskrives av March (1991) som å være viktig i utviklingen av organisasjonen. Tabellen nedenfor viser oppsummert innovasjonstypene i NST.

*Tabell 1: Prosjektene innovasjonstype*

Prosjekttittel	Utnyttende innovasjon	Utforskende innovasjon
Connect 2.0		X
MOMENTUM	X	
Elektronisk tilgang til egne journaldata		X
Juridiske aspekter ved bruk av telemedisin i desentralisering av spesialisthelsetjenesten		X
CallMeSmart		X

I samsvar med litteraturen (Shumpeter 1934; March, 1991), så vil NST ha fordeler ved både å jobbe med prosjekter som er utnyttende og utforskende. Organisasjonen kan da kombinere en

utnyttelse av tidligere suksesser, men også tilpasse seg omgivelsene for at organisasjonen også skal være aktuell i fremtiden. Flere av prosjektene kan knyttes opp mot utvikling av ny kunnskap noe som er interessant sett i lys av strategiske prosesser i en organisasjon.

#### **4.2 Forventninger til funn**

I denne delen av analysen vil jeg analysere de forventningene som ble presentert i kapittel 2.3. Viktig i analysen er det at forventningene bygger på det teoretiske rammeverket. I analysen vil jeg undersøke hvorvidt forventningene stemmer overens med virkeligheten, da med utgangspunkt i lederne sine oppfatninger av strategiske prosesser og innovasjon i organisasjonen.

##### **4.2.1 Forholdet mellom dimensjonene i de strategiske prosessene vil påvirke valg av prosjekter**

Ifølge Burgelman og Grove (2004) så vil forholdet mellom dimensjonene i den strategiske prosessen si noe om hvordan en organisasjon utvikler seg. En idealtilstand i organisasjonen oppnås ved at de interne seleksjonsmekanismene virker mellom dimensjonene og stadig reetablerer en retning. Med den utviklede forventningen så har jeg til hensikt å analysere hvordan forholdet mellom dimensjonene kan påvirke valg av prosjekter i organisasjonen. På bakgrunn av hva lederne forteller meg om den offisielle strategien til NST er det interessant at organisasjonen kanskje ikke har en strategi som kan karakteriseres som offisiell.

*"Det vet jeg nesten ikke om vi har for hele enheten. (...) Våres strategi i enheten er rettet mot avdelingen".*

Hva lederne beskriver om det som skal være den offisielle strategien til NST anses for å være interessant. Ifølge Jones (2008) må en strategi kommuniseres ut til de ansatte for at de skal kjenne til den. Dersom lederne ikke har tilstrekkelig kjennskap til strategien så er det vanskelig å forstå hvordan den kan ha en så stor betydning for lederne i valg av innovasjonsoppdrag. På motsatt side gir lederne inntrykk av at strategisk handling er viktig fordi det handler om å tilpasse seg de omgivelsene de er en del av.

*"Vi påvirkes veldig for vi er avhengig av ekstern finansiering. Bare en sånn ting er jo en faktor som påvirker oss i form av å holde oss oppdatert på hva som er strategisk lurt å søke på. (...) Vi påvirkes av UNN. Vi er ganske nært knyttet til UNN og ting som skjer i ledelsen, samt den økonomiske situasjonen til UNN. Så omgivelser er alfaomega".*

NST er opptatt av å tilpasse seg det som skjer i omgivelsene, noe som ifølge Mintzberg (1994) vil være med på å utvikle organisasjonen. Resultatet av en tilpasning er at NST kan takle omgivelser bedre (Mintzberg, 1994). Interessentene til organisasjonen trekkes frem som spesielt viktig da med tanke på finansiering og mulighet til endring. Finansielle kriterier, som lederen trekker frem som viktig, vil ifølge Krafft og Ravix (2005) ikke være gunstig. De forklarer at finansielle kriterier vil lede til overtall av innovative kortsiktige strategier. Det å basere seg på kun finansielle kriterier vil derfor ikke være fornuftig av en organisasjon. En tolkning av ledernes informasjon tydeliggjør at strategisk handling og fremvoksende strategier er til stede i organisasjonen. Forholdet mellom de to dimensjonene, offisiell strategi og strategisk handling, har utviklet seg til at strategisk handling har tatt over mye av det strategiske arbeidet som skjer i organisasjonen. Situasjonen beskrives av Mintzberg (1994) som lite ideell, fordi en organisasjon burde både ha en offisiell strategi og fremvoksende strategier for å opprettholde kontroll samtidig som den kan utvikle seg i takt med omgivelsene.

En illustrasjon på forholdet mellom offisiell strategi og strategisk handling i NST er at gummibåndet mellom de to ikke lengre eksisterer. Den interne seleksjonsmekanismen mellom de to dimensjonene kan sies ikke å ha virket optimalt da det ikke har blitt etablert en ny retning mellom de to (Burgelman og Grove, 2004).

Til forskjell fra forholdet mellom offisiell strategi og strategisk handling, justeres forholdet mellom kompetanse og konkurransefordeler av de interne seleksjonsmekanismene i organisasjonen. Forholdet vil jeg utdype videre. Ut fra ledernes perspektiver og uttalelser anses kompetanse som svært viktig for NST. De er opptatt av at de har en god kompetanse i organisasjonen og at de har sine områder der de er dyktige. At kompetanse er viktig for en organisasjon fremkommer i rammeverket til Burgelman og Grove (2004). Bakgrunnen er at kompetansen er det som kan skille organisasjonen fra øvrige tilbydere. Riktig kompetanse kan da bestemme hvilken posisjon organisasjonen har i industrien.

*"For det første har vi forskningskompetanse og et stort nettverk. Vi har kompetanse på å jobbe tverrfaglig noe jeg vil si overgår alle andre plasser jeg har jobbet. Vi klarer å dra på styrkene til forskjellige felt og putte sammen team som kan mer enn summen av enkeltmenneskene fordi vi befrukter hverandres ideer. (...) Vi har mange*

*helsefagsarbeidere, teknologer, fysikere, statistikere også har vi de som forstår samfunn og samfunnskonteksten ".*

Ut i fra lederens forklaringer forstår jeg at NST er opptatt av kompetanse og da mer spesifikt riktig kompetanse. For øvrig har de ikke tilsynelatende noe langsiktig perspektiv for utviklingen kompetansen. Perspektivet kan ses i sammenheng med situasjonen mellom offisiell strategi og strategisk handling. På bakgrunn av at NST ikke har en langsiktig plan for organisasjonen kan det være vanskelig å ha en langsiktig plan for kompetanse. Forklaringen er at en offisiell strategi skal inkludere eksisterende kompetanse samt hvordan denne kan utvikles for å nå fremtidige mål (Andrews, 1997). I valg av innovasjonsoppdrag er dimensjonen allikevel et nøkkelement og avgjør tidvis hva slags prosjekter de skal gå inn i.

*"Den er jo helt avgjørende. Prosjektene blir gjerne formet etter hva slags kompetanse som er tilgjengelig. Det ikke sånn at vi går på prosjekter der vi ikke har den nødvendige kompetansen, men det er nok en del prosjekter vi kunne ha gjennomført dersom vi hadde hatt mer helse-økonomisk kompetanse".*

Kompetanse og konkurranse er to dimensjoner som kan kobles tett sammen. Det er her essensielt at særegen kompetanse kan skape fordeler for en organisasjon som det vil være vanskelig for konkurrenter å kopiere (Burgelman og Grove, 2004; King mfl., 2001; Krafft og Ravix, 2005). I NST beskriver lederne at det på et nasjonalt nivå er noe konkurranse, mens det ikke er noe de kjenner i den internasjonale industrien. Hva lederne forteller samsvarer med det som fremkommer av Nickell (1996). Konkurransen vil ikke være lik i alle industrier, og det kan forklare hvorfor ikke lederne direkte betrakter dimensjonen ved valg om innovasjonsoppdrag.

*"Det tenkes kanskje for lite på hvilke fordeler et prosjekt kan gi for hele NST eller den enkelte avdeling i forhold til resten av industrien og i en konkurransesammenheng. Vi gjør det til en viss grad fordi at prosjekter eller i alle fall portefølger av prosjekter skal over tid utvikle ny kunnskap. På den måten skal det gi oss fortrinn og gjøre at vi er i forkant av utviklingen. Da kan vi svare på spørsmål fra helseforetakene eller fra helsemyndighetene, men jeg tror ikke vi tenker direkte konkurranse".*



Forholdet mellom kompetanse og konkurransefordeler som lederen beskriver, er interessant. På den ene siden vil kompetanse være hemmende for organisasjonen fordi kompetanse vil begrense hvilke prosjekter de kan gå inn i. På den andre siden så påpeker enkelte ledere at prosjekter i enkelte tilfeller velges for å utvikle kompetanse. Sett i betraktning av en prosessuell tilnærming så er utvikling som lederen snakker om viktig for å skape gunstige resultater, noe som fremkommer av Mintzberg og Waters (1985). På den måten kan de oppnå fordeler i industrien ved at de er med på utviklingen. Sett i lys av Smith (2008) så er tankegangen veldig riktig. NST er en FoU organisasjon noe som ytterligere understreker behovet for utvikling av kompetanse. Lederne forklarer at det ikke er noe direkte fokus på konkurranse, men ut i fra hva lederen beskriver om utvikling av kompetanse for å utvikle organisasjonen, så kan konkurranseelementet kobles på. Et lite fokus på konkurranse kan forklares med at industrien i internasjonal sammenheng er kjennetegnet av samarbeid.

*"Det er også en viktig faktor at industrien er preget av mye samarbeid i form av prosjekter, spesielt EU prosjekter, som krever deltakere fra flere EU land. Dette vil bidra til at flere telemedisinsentere kan delta i prosjekter og dermed være med på å prege industrien. Med tanke på det samarbeidet som eksisterer i industrien på tvers av organisasjonene vil jeg dermed si at det eksisterer et tett samarbeid".*

Samarbeid er ifølge Bengtsson og Kock (1999) enten horisontale eller vertikale. Det som skiller de to er økonomiske aspekter. De samarbeidene som NST er en del av er i stor grad horisontale og kjennetegnes av bytte og utvikling av kunnskap. Bevisstheten som lederne viser i form av kjennskap til konkurranse, samarbeid og utvikling av kompetanse er ifølge Agha mfl. (2012) positiv fordi det er kun ved kjennskap av behov at disse kan utvikles for å skape konkurransefortrinn. Identifiseringen som lederne gjør i forhold til utvikling er viktig for å opprettholde posisjon i markedet.

*"Det at NST har jobbet med pasientsentrerte løsninger i 15 år gjør at vi har et fortrinn der enda, men vi må fremdeles holde trykket oppe for det kommer andre som hele tiden puster oss i nakken. Man kan ikke hvile. Vi må videre på trender, mobilitet, kunnskap om hva som endrer atferd og spillteknologi".*

Hva lederne forklarer om utvikling av kompetanse i forhold til å ivareta posisjon i industrien, kan tyde på at den interne seleksjonsmekanismen mellom de to virker optimalt. Kompetanse formes som nevnt tidligere ut i fra antagelser om behov i fremtiden.

#### **4.2.2 Offisiell strategi vil lede til overtall av utnyttende innovasjoner**

Forventning nummer to handler om at offisiell strategi vil lede til overtall av utnyttende innovasjoner. I organisasjoner skal strategien virke som retningsgiver i form at strategien skal svare på spørsmålene hvor skal vi, og hvordan skal vi få dette til? (Jones, 2008). Hvor godt lederne kjenner til den offisielle strategien er derfor relevant. Ifølge Mintzberg (1994) knyttes strategibegrepet sammen med planlegging og beslutningstaking noe som vil være to av rollene som en leder har. Med bakgrunn i Jones (2008) sin forklaring om strategi så er det interessant at strategien ikke er veldig godt kjent for lederne, noe som forklares av en manglende strategi.

*"Det er et veldig godt spørsmål. Vi har en forskningsstrategi som ble laget i 2005, som sa at innen 2010 skulle vi være verdensledende innen ett forskningsområde, men vi definerte aldri forskningsområdet. (...)Vi kom aldri til det definerte området for det har vært mye omorganisering og andre ting som har tatt fokuset".*

En situasjon der organisasjoner ikke har en offisiell strategi forklares av Inkpen (1996) som blant annet fravær som resultat av feil. I NST sitt tilfelle så er feilen, som identifiseres av Inkpen (1996), at strategiprosessen aldri ble vedtatt.

*"Ved omorganisering i 2010 ble det laget nytt utkast til strategi, men denne ble aldri vedtatt. (...) Det er den fra 2005 som er gjeldende".*

Strategien i NST oppfattes for enkelte av lederne å være den som ble vedtatt i 2005 uten at de har noen god kjennskap til denne. I utgangspunktet kan ledernes tanker omkring strategien ha to forklaringer. Den første baserer seg på Mintzberg og Waters (1985) og en prosessuell tilnærming. Hva lederne forklarer om en strategi, kan egentlig være det lederne oppfatter som den gjeldende offisielle strategien. En prosessuell tilnærming kan kun ses i et historisk perspektiv og handler da om strategisk handling og fremvoksende strategier.

Lederne som er klar på at strategien fra 2005 er gjeldende viser en noe dårlig kjennskap til denne. Ved å benytte rammeverket til Jones (2008) kan uvitenheten forklares. Mangel på

kommunikasjon vil være et paradoks der det er utviklet en strategi, men at denne ikke kommuniseres til de ansatte. De som skal utføre strategien vil ha behov for å kjenne til den, noe som blir arbeidsoppgaven til de som har utarbeidet strategien. Styringsgruppa med øverste leder må kommunisere strategien til de som skal gjøre jobben. Bakgrunn for en eventuell mangel på kommunikasjon er ikke kjent i studien, men som det fremkommer av Jones (2008) kan vranglærer være en forklaring og blant annet den syvende vranglæren: lederen kommuniserer for mye uten å kommunisere noe i det hele tatt. Til tross for at oppfatning og kjennskap til den offisielle strategien er ulik så forklarer lederne at den er viktig i det daglige arbeidet.

*"Jeg som leder jobber mye med prosjektutvikling og får mye henvendelser, så er det klart at jeg har den som en ledestjerne i forhold til hvor vi skal hen".*

Lederne gir videre uttrykk for at de i enkelte situasjoner ikke benytter strategien, men føringer som er pålagt organisasjonen.

*"Hvis vi skulle få en forespørsel som vi er litt usikker på om det er telemedisin, så vil vi nok ikke gå inn å se på strategien fra 2005. Vi vil benytte føringer og signaler. Vi har en styringsgruppe og vi vil se på de styringssignalene vi har fått".*

På bakgrunn av at den offisielle strategien er utviklet i 2005, og at det har vært en stor utvikling de siste årene internt i organisasjonen, så er det ikke unaturlig at lederne forklarer at strategien ikke benyttes i valg av prosjekter. Strategien skal si noe om hvor organisasjonen skal og hvordan den skal få dette til (Jones, 2008). Med store organisatoriske endringer vil ikke lengre strategien fra 2005 gi noen klar retning for organisasjonen.

Sett i lys av hva lederne forklarer så har ikke organisasjonen en oppdatert offisiell strategi. Lederne benytter føringer og signaler i avgjørelser av prosjekter, men allikevel så har lederne en klar formening om at det er et forhold mellom utnyttende og utforskende innovasjoner. De mener at organisasjonen som helhet har flere prosjekter som karakteriseres som utnyttende enn utforskende. Informasjonen som lederne gir kan knyttes tett opp mot March (1991). Det er lettere for organisasjoner å ha et fokus på en av de to typer innovasjonstypene. Ut i fra hva som fremkommer av Auh og Menguc (2005) så er utnyttende innovasjoner forbundet med mer sikkerhet da de forfiner det som allerede eksisterer.

*"Mesteparten er nesten selvsagt forbedringer eller utviklinger av den kunnskapen som vi har allerede. Vi prøver vel å være innovative og nyskapende, men sånn ekte nyskapende er det vel lengre mellom hver gang. Det er kanskje små nyanser av det man legger i nye ideer og nye innovasjoner i prosjekter".*

I henhold til Gjelsvik (2007) så vil den offisielle strategien lede til overtall av utnyttende innovasjoner. I NST forklarer lederne at de har overtall av utnyttende innovasjoner, men deres forklaringer om den offisielle strategien samsvarer ikke med de teoretiske antagelsene. For øvrig så forklarer lederne at tilnærmingen til nyhetsgraden kan ha mye å si for hvordan de oppfatter innovasjonstypene.

*"For meg og de delene jeg leder så er vi hele tiden såpass i front at det skjer ikke så fort. Det er mer de andre som vi samarbeider med som ser at det vi holder på med kommer til å føre til store radikale innovasjoner for dem".*

En forklaring på ledernes meninger om flertall om utnyttende innovasjoner kan knyttes til at de selv ikke ser de utforskende innovasjonene da de ikke anser innovasjonene for å inneha en stor nyhetsgrad. For de som skal ta i bruk prosjektene derimot, vil det være tydeligere at innovasjonsoppdragene som lederne klassifiserer som utnyttende kan være utforskende.

#### **4.2.3 Strategisk handling vil lede til overtall av utforskende innovasjoner**

I henhold til Gjelsvik (2007) så vil strategisk handling lede til utforskende innovasjoner. Funnene fra kapittel 4.2.2 knyttes tett opp denne forventningen fordi jeg der, på bakgrunn av ledernes forklaringer, antyder at tilnærming til strategi er prosessuell. Her vil jeg undersøke dette nærmere og se sammenhengen mot utforskende innovasjoner.

Lederne har en formening om at strategien som ble vedtatt i 2005 ikke er den de benytter dersom de er usikre på hvorvidt prosjekter passer inn med hva organisasjonen skal gjøre. Lederne danner et bilde av at politiske føringer da spiller en viktig rolle og at føringene er konkretisert i årlige handlingsplaner.

*"Strategien blir jo på en måte mer konkretisert i årlige handlingsplaner".*

Strategisk handling vil være en del av organisasjoner som har dynamiske omgivelser og der det vil være et behov for å tilpasse seg disse (Burgelman og Grove, 2004). Ifølge Mintzberg (1994) så vil en tilpasning til omgivelser være med på å utvikle organisasjonen og resultatet er at NST kan takle omgivelser på en tilfredsstillende måte. Interessant er det at lederne beskriver at de opplever omgivelsene som dynamiske og at omgivelsene er viktige i det arbeidet de gjør.

*"Omgivelsene påvirker oss veldig mye. Både i forhold til hvor vi skal hen, men også for at vi skal gjøre de tingene vi vil. Vi er litt A-typisk for offentlige institusjoner med tanke på at vi har så mye ekstern finansiering. Så vi har jo den kompetansetjenestebiten som har omlag 2/3 ekstern finansiering og da er det klart at da må vi ut å gjøre oss lekker og attraktiv for finansieringskildene. Vi må gi dem det de vil ha uten at vi begynner å produsere noe annet og er innenfor våres strategier og virksomhet".*

Det lederne forteller er noe tvetydig. På den ene siden trekker de frem at NST har dynamiske omgivelser, men at de passer på at resultatene fra omgivelsene ikke skal gå utover den offisielle strategien. Eksterne omgivelser er ifølge Burgelman og Grove (2004) noe som kan påvirke en organisasjon. Det er da opp til hver enkelt organisasjon å iverksette tiltak for å svare på endrede omgivelser. Strategien som lederen refererer til i sitatet ovenfor kan på bakgrunn av handlingsplanene synes å være strategisk handling fremfor en offisiell strategi. Organisasjonen blir forklart å være vid når det kommer til hvilke oppgaver den skal løse. På den andre siden forstår jeg ledernes forklaringer som at den offisielle strategien ikke må virke som et hinder. De oppgavene som er på utsiden av strategien skal det da også være mulig å gjennomføre. Forklaringen anses for å være positiv sett i sammenheng med muligheter for utforskende innovasjoner (Gjelsvik, 2007). Dersom organisasjonen ikke vil inkludere strategiske handlinger i de strategiske prosessene så vil det med bakgrunn i Gjelsvik (2007) lede til overtall av utnyttende innovasjonene.

*"Vi kan hive oss rundt og gjøre ting, men som regel er vi såpass vide og brede at vi kan også gå inn å gjøre de nye tingene, men det er klart at det er en fare for at hvis du blir veldig fokusert på at dette er våres strategi og vi skal gjøre det her og ikke det, at det er en del oppgaver eller ting som går forbi deg som du burde ta tak i".*

Betraktningen til lederne om at impulser behandles selv om de ikke er en del av en offisiell strategi er viktig for å gjøre organisasjonen robust mot omgivelsene. Det er også interessant at de ser muligheter i impulsene og at de ikke må avvise disse fordi det kan være potensiale også utenfor hva som inngår i den offisielle strategien. Utvikling er derfor viktig noe som gjenspeiles i sitatet nedenfor.

*"Vi må være litt nyskapende hele tiden for å fenge interesse når vi søker og for å ha noe nytt å søke om".*

Det hender at det kommer prosjekter som utfordrer det organisasjonen skal jobbe med. Utfordringene blir behandlet i organisasjonen noe som kan ses i lys av Burgelman og Grove (2004). Avhengig av om utfordringene er interne eller eksterne så vil seleksjonsmekanismene ideelt sett bidra når organisasjonen utfordres. Lederne forklarer at selv om prosjektene ikke er innenfor hva som er vedtatt i handlingsplanene, så er det mulig å gjennomføre dem.

*"Det vil alltid være noen prosjekter som utfordrer den strategien eller tematikken man skal jobbe innenfor. Noen ganger er det helt greit og opplagt nødvendig og andre ganger kan det være mer vanskelig å finne ut om det er lurt eller ikke".*

*"Vi tar jo ideer videre og det er sammensatt med at det skal passe inn i en strategi, men også at det skal være råd til å gjøre det. Det vil si at det er mulig å få videre. Spesielt hvis det er ting som er der og vi ser at dit må vi uten at det nødvendigvis er strekt forankret i strategien, så er det mulig. Da er det mer sann at OK da er det noe galt med strategien".*

Med bakgrunn i det lederne forteller så forstår jeg at seleksjonsmekanismene er aktive når organisasjonen utfordres. Bakgrunn for forståelsen handler om at lederne vurderer prosjektene ut i fra behov for utvikling av organisasjonen. Dersom det er prosjekter som de anser for å være viktige for fremtiden så vil det, til tross for at den offisielle strategien utfordres, være mulig å gjennomføre prosjektet.

Hva lederen forklarer om behov for å være nyskapende hele tiden er interessant og vil diskuteres videre i kapittel fem. Balansegang mellom utnyttende og utforskende innovasjonstyper blir av March (1991) forklart å være ideelt både for å opprettholde kontroll og for at organisasjonen kan

tilpasse seg omgivelsene som den er en del av. Den ene lederen forklarer behovet for de to innovasjonstypene på følgende måte.

*"Jeg tenker at strategi er ledestjernen våres som staker ut en retning for oss. Det er helt klart at den er med på det og den er helt nødvendig for at vi og skal ha et fokus. Det er som jeg sier at vi noen ganger skal være en åpen organisasjon som skal ta innover oss fremtiden og ting endrer seg fort så er det jo den balansegangen mellom det å ha en plan som gir forutsigbarhet og å planlegge for det uforutsette. Uten en plan er det lett at man går videre i alle retninger. Strategien er jo en del av det å ha en god organisasjon".*

Lederne viser innsikt i dynamikken mellom utforskende og utnyttende innovasjoner. De bekrefter også at organisasjonen er opptatt av å følge med på omgivelser, for så å tilpasse deg dem dersom de ser at det er nødvendig.

## **5 Diskusjon**

I diskusjonskapittelet vil jeg kommentere de sentrale funnene som kommer frem i analysen mot forskningsspørsmålet i studien. Her vil jeg også sette de tre forventningene opp mot hverandre. I tillegg vil jeg drøfte funnene fra forventningene opp mot innovasjonsoppdrag. Strukturen på kapittelet er den samme som i analysen, for å opprettholde oversikt.

### ***5.1 Prosjektenes innovasjonstype***

#### **5.1.1 Utnyttende og utforskende prosjekter**

Lederne i NST gir tidvis gode beskrivelser av prosjektene, noe som tillater en karakterisering av oppdragene i forhold til henholdsvis utforskende og utnyttende innovasjoner. Sjekkpunktene benyttet i analysen muliggjør en karakterisering. Punktene bygger på litteratur fra Auh og Menguc (2005), Gupta mfl. (2006) og Christensen mfl. (2000). Et av de punktene som har vært viktig for å klassifisere prosjektene er utvikling av kunnskap i prosjektet. I eksemplene vises det at utvikling av kunnskap i seg selv kan være mål for et prosjekt. Resultatet fra analysen viser at flertallet av innovasjonsprosjektene er utforskende, når kunnskapsutvikling benyttes som sjekkpunkt. Utvalget av prosjektene er gjort for å inkludere begge innovasjonstypene, men det var ikke et bevisst valg at flertallet skulle være utforskende. Lederne i NST har en formening om at et overfall av prosjektene i organisasjonen er utnyttende og det oppleves interessant sett i sammenheng med det teoretiske rammeverket og den balansegangen som er anbefalt. En diskusjon av funnene er viktig for å oppnå en større forståelse av et sprikende funn av hva innovasjonstyper angår.

### ***5.2 Strategiske prosesser***

#### **5.2.1 Forholdet mellom dimensjonene i de strategiske prosessene vil påvirke valg av prosjekter**

I undersøkelsen av forholdet mellom dimensjonene er det klart at de interne seleksjonsmekanismene ikke har virket fullt ut. Det som fremkommer av ledernes forklaringer er at det ikke er etablert en ny retning mellom den offisielle strategien og strategisk handling. Resultatet er at organisasjonen har en kortsiktig horisont da den baserer seg på årlige handlingsplaner. Det er handlingsplanene som i realiteten styrer det strategiske arbeidet i



organisasjonen. Påvirkning fra omgivelsene er også viktig for organisasjonen og lederne påpeker at omgivelsene er grunnlaget for det de jobber med. Forholdet mellom kompetanse og konkurranse er også undersøkt og funnene her er interessante. Lederne forklarer at kompetanse er viktig for organisasjonen i valg av prosjekter både for å utnytte den kompetansen de har, og for muligheten til å videreutvikle kompetanse ved gjennomføring av prosjekter. De tenker ikke direkte konkurranse, men det blir det allikevel en tett kobling mellom kompetanse og konkurranse da utviklingen av kompetansen vil være med på å styrke posisjonen til NST.

### **5.2.2 Offisiell strategi vil lede til overtall av utnyttende innovasjoner**

Gjennom intervjuene og analysen i etterkant, viser det seg at lederne har en formening om at deres offisielle strategi leder til flertall av utnyttende innovasjoner. Den offisielle strategien bygger på handlingsplanene som utvikles årlig, og handlingsplanene er basert på politiske føringer. Lederne forklarer at innovasjoner som fremkommer av den offisielle strategien for det meste er utnyttende innovasjoner da i form av innovasjonsoppdrag.

### **5.2.3 Strategisk handling vil lede til overtall av utforskende innovasjoner**

Lederne i NST forklarer at strategisk handling er viktig i organisasjonen fordi de må tilpasse seg omgivelsene. Ytterligere forklarer lederne at de vil ha behov for også å inkludere prosjekter som ikke nødvendigvis passer med den offisielle strategien. Innovasjonsoppdragene som fremkommer på bakgrunn av strategisk handling og fremvoksende strategier er med på å tilpasse organisasjonen til omgivelsene i form av å møte behov som de oppdager i omgivelsene.

## **5.3 Diskusjon av funn**

Analysen av prosjektene viser at flertallet av disse er av en utforskende innovasjonstype. Lederne selv mener organisasjonen har flest av de utnyttende prosjektene. Dette må diskuteres ytterligere. Et av kriteriene for å klassifisere prosjektene handler om kunnskap og eventuelt utvikling av denne. Hvilke kriterier lederne benytter for å si noe om prosjektenes innovasjonstype kan være ulike fra de som jeg har benyttet. Utvikling av kunnskap må ikke nødvendigvis være noe de anser for å være relevant i klassifiseringen av prosjektene. Funnene anser jeg allikevel for å være positive da sett i sammenheng med at både utnyttende og utforskende prosjekter er representert i organisasjonen.

Funn fra analysen av prosjektene kan knyttes til funnene som omhandler utvikling av kunnskap for å møte fremtidige behov i industrien. Kunnskap er en del av kompetansen i en organisasjon. Når lederne i de spesifikke prosjektbeskrivelsene uttaler direkte eller indirekte at kunnskapsutnyttelse eller utvikling er en del av prosjektet, så viser dette til at de utvikler organisasjonen sånn at kompetansen vil skape fordeler for organisasjonen. Det som blir klart etter bearbeidelsen av de innsamlede dataene er at de interne seleksjonsmekanismene virker mellom kompetanse og konkurransefordeler. Det som oppnås er at det gjennom blant annet prosjekter utvikles kompetanse i form av kunnskap, noe som er med på å styrke organisasjonens posisjon. I forhold til å tilpasse organisasjonen for fremtidige behov så er utvikling av kunnskap gjennom prosjekter noe lederne vektlegger.

Forventningene om at offisiell strategi leder til utnyttende innovasjoner, og i dette tilfellet utnyttende innovasjonsoppdrag ser ut til å stemme på bakgrunn av hva lederne forklarer. Imidlertid så har jeg problemer å se sammenheng mellom hva lederne sier og at organisasjonens offisielle strategi kan bidra til overtall av utnyttende innovasjonsoppdrag. Samspillet mellom offisiell strategi og strategisk handling i organisasjonen ser, med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og ledernes forklaringer, ut til ikke å eksistere fordi det ikke har blitt utviklet en offisiell strategi. Etter hva lederne selv beskriver så har omstillings- og nedbemanningsprosesser forstyrret utviklingen av en ny offisiell strategi. Det er tydelig at interne omstillinger ikke har blitt betraktet og behandlet av de interne seleksjonsmekanismene. Lederne forklarer den offisielle strategien på en sånn måte at jeg mener de enten har en begrenset forståelse for den, eller at den offisielle strategien er utdatert og ikke er noe de benytter i de strategiske prosessene. Spørsmålet er da her hvorvidt strategiske handlinger kan ha overtatt den rollen som offisiell strategi skulle hatt og hvorvidt de fremvoksende strategiene sett i et historisk perspektiv virker som offisiell strategi. Det interessante er at det er "noe" som enkelte ledere betrakter som en offisiell strategi og som de mener skal gi retning for organisasjonen. Grunnlaget for ledernes betraktninger av den offisielle strategien kan bygge på en prosessuell tilnærming og at det er denne de betrakter når de svarer at organisasjonen har en offisiell strategi og flest utnyttende innovasjoner. Det som imidlertid ikke forklares i funnene er at det faktisk ikke er en offisiell strategi jeg observerer i organisasjonen. Vil det være nok at lederne har en tanke om en offisiell strategi for å oppnå utnyttende innovasjonsoppdrag?

Funnene fra forventningen om at strategisk handling vil lede til overtall av utforskende innovasjoner må også diskuteres ytterligere. På bakgrunn av informasjonen fra lederne, så er det grunn til å tro at tilpasning til omgivelsene og strategiske handlinger leder til utforskende innovasjonsoppdrag. I forbindelse med funn knyttet til manglende oppdatert offisiell strategi, så stiller jeg meg spørsmålet om hvorvidt det i NST egentlig er strategiske handlinger som styrer den strategiske retningen. Handlingsplaner er noe flertallet av lederne trekker frem som viktige for å lede organisasjonen i riktig retning, men handlingsplaner som lederne beskriver er ikke en offisiell strategi. Med tanke på at planene revideres på årlig basis vil det med bakgrunn i planene ikke oppnås en langsiktig retning og et langsiktig perspektiv for organisasjonen. For øvrig så forklarer lederne at de er opptatt av å endre seg etter endrede omgivelser. Tatt i betraktning at NST er en FoU organisasjon så er dette positivt. Lederne forklarer også at tilpasning i form av å tillate innovasjonsoppdrag som fremkommer som resultat av strategisk handling er viktig.

En faktor som trenger ytterligere diskusjon er hvorvidt strategisk handling vil lede til overtall av utforskende innovasjonsoppdrag. Som jeg ser det er strategisk handling det som dominerer i NST og dermed skulle det da i forhold til forventningene vært flest utforskende innovasjonsoppdrag i organisasjonen. Sett i lys av ledernes forklaringer om forholdet mellom utnyttende og utforskende innovasjoner, så kan det synes at forventningene ikke oppfylles i de faktiske observasjonene.

## 6 Avslutning

I dette avsluttende kapittelet vil jeg presentere hovedfunn i studien i forhold til forskningsspørsmålet definert i det første kapittelet og funnene som knyttes opp mot forventningene fra kapittel 2.3. Deretter gjøres det rede for begrensninger ved studien og implikasjoner. Sistnevnte deles opp i forskningsmessige og praktiske implikasjoner.

Formålet med studien har vært å undersøke hvordan strategiske prosesser bidrar til valg av innovasjonsoppdrag. Innledningsvis i studien fremkommer det at strategi har vært med på å endre organisasjoners atferd. Bakgrunnen er at endrede omgivelser i større grad krever en plan som viser en langsiktig retning for organisasjonen. Med denne bakgrunnen kan lederne føle seg tvunget til å skape strategier, lage strategiske prosesser og til å ta strategiske avgjørelser (Suominen, 2009). Det teoretiske rammeverket i studien presenterer en debatt som handler om balansegangen mellom utnyttende og utforskende innovasjoner. De to blir forklart å være viktig i organisasjoner for å opprettholde kontroll samtidig som den kan utvikles i takt med omgivelsene. Som et teoretisk utgangspunkt har debatten vært viktig for analysen. I tillegg til debatten har også rammeverket til Burgelman og Grove (2004) vært svært relevant. Gummistrikkmodellen til Burgelman (1994) danner grunnlaget for analysemodellen og er derfor også sentral i studien.

Studien bygger på informasjon fra ledere i NST. I tillegg benyttes fem innovasjonsoppdrag som eksempler i studiens analyse. I løpet av intervjuprosessen har jeg fått god innsikt i hvordan den strategiske prosessen bidrar til valg av innovasjonsoppdragene. Interessant er det at det ikke er en ideell situasjon hva strategiske prosesser angår, sett i lys av det teoretiske rammeverket. Spesielt fremkommer det at ikke alle dimensjonene av Gummistrikkmodellen er aktive i NST og de som er aktive betraktes ulikt.

Forskningsspørsmålet i studien er som følger:

*"Hvordan bidrar strategiske prosesser til valg av innovasjonsoppdrag?"*

Med et ønske om å undersøke strategiske prosesser har valg av ledere som intervjuobjekter vært viktig da det er de som i en organisasjon burde kjenne til de strategiske prosessene best.

## **6.1 Hovedfunn**

I løpet av studien har jeg gjort flere funn knyttet til innovasjonsoppdragene i NST og innovasjonstyper. På bakgrunn av informasjon fra lederne har jeg også inntrykk av den strategiske prosessen i organisasjonen.

### **6.1.1 Prosjektenes innovasjonstype**

Analysen av prosjektene som utgjør eksemplene i oppgaven viser at organisasjonen både har utforskende og utnyttende innovasjonstyper i sine innovasjonsoppdrag. Mer spesifikt så er det et overtall av de utforskende innovasjonene i eksemplene. Jeg kan ikke konkludere noe på bakgrunn av funnene da de ikke er et representativt utvalg av den totale prosjektportofølgen. Det er allikevel å anse som positivt at organisasjonen er opptatt av å inkludere begge innovasjonstypene, noe som gjenspeiles i prosjektene fra studien.

### **6.1.2 Strategiske prosesser og valg av innovasjonsoppdrag**

Et viktig funn i studien knytter seg til en manglende offisiell strategi i organisasjonen. NST er en FoU organisasjon, noe som vil si at de skal jobbe med forskning og utvikling. Spørsmålet er da om det på bakgrunn av type organisasjon vil være naturlig at det ikke er en offisiell strategi eller hvorvidt en offisiell strategi benyttes i liten grad. Til tross for at organisasjonen ikke har en offisiell strategi så har de både utnyttende og utforskende innovasjonsoppdrag. Forventningen om at offisiell strategi vil lede til overtall av utnyttende innovasjoner støttes dermed ikke av funnene. Det teoretiske rammeverket gir ikke noen forklaring på de observasjonene jeg har gjort. Sammenhengen mellom organisasjonstype og strategi er å anse som interessant, fordi det kan tenkes at det i en FoU organisasjon vil være normalt med strategiske prosesser som er observert i NST. For øvrig så er sammenheng mellom organisasjonstype og mine funn ikke noe jeg kan konkludere med og det vil derfor danne grunnlag for videre forskning.

Forventningen om at strategisk handling vil lede til overtall av utforskende innovasjoner støttes ikke av funnene i NST. Forklaringen er, med bakgrunn i det teoretiske rammeverket, at NST kun baserer seg på strategisk handling og lederne forklarer at prosjektene i størst grad er utnyttende. En implikasjon som kan trekkes frem her, er at lederne selv mener de ikke alltid forstår hvor stor nyhetsgrad prosjektene har. Med bakgrunn i dette, kan det i form av videre undersøkelser, studeres hvorvidt organisasjonen faktisk har flest utforskende innovasjonsoppdrag noe som vil lede til at forventningen støttes.

Øvrig funn i studien er en indirekte sammenheng mellom konkurranse og kompetanse. Forklaringen kan synes å være et behov for å utvikle kompetanse for at denne skal passe til omgivelsene. Utviklingen gjøres ikke direkte med tanke på å oppnå konkurransefordeler, men det indirekte resultatet kan lede til fordeler. Ved funnet kan det også trekkes paralleller til organisasjonstypen og industrien. I en internasjonal sammenheng er ikke telemedisinindustrien preget av konkurranse, men samarbeid. Det er i en internasjonal sammenheng at NST har best posisjon og når det her er liten konkurranse vil kanskje være normalt at NST ikke direkte betrakter konkurranse som en del av sin strategiske prosess. For øvrig så har NST en viktig posisjon også i nasjonal sammenheng fordi det er et nasjonalt senter. Et lite fokus på konkurranse internasjonalt kan kanskje være forklaringen på at de ikke har en like sterk posisjon nasjonalt, fordi det nasjonalt faktisk er en konkurranse om blant annet finansieringskilder. Betrakningene ovenfor forblir spekulasjoner for min del, men de mulige sammenhengene er interessante og kan danne grunnlag for videre forskning.

Oppsummert så er strategiske prosesser viktige i valg av innovasjonsoppdrag for lederne i NST, da i form av å betrakte strategisk handling, kompetanse og til dels konkurranse i industrien.

## **6.2 Begrensninger**

Avsnittet som omhandler begrensninger vil ta for seg teoretiske, praktiske og metodiske begrensninger ved studien. I forhold til teoretiske begrensninger så relateres dette opp mot teorien som er benyttet i studien. En inkludering av teoretisk rammeverk som inkluderer læring ser jeg nå fordelene av fordi læring knyttes tett sammen med kompetanse og utvikling.

En metodisk begrensning kan være meg som intervjuer. Ved å benytte Collis og Husseys (2009) regler for utarbeidelse av intervjuguide har jeg i så stor grad som mulig forberedt meg til intervjuene, noe som har vært til hjelp. Det er allikevel første gang at jeg gjennomfører intervjuer alene og i denne skalaen. Jeg hadde forkant av intervjuet forberedt meg så godt som mulig, men det viste seg at en gjennomkjøring i forkant av det første intervjuet ville vært nyttig.

Informasjonen som fremkom fra intervjuet var fremdeles nyttig i studien, men jeg opplevde at det her var noe vanskeligere å stille oppfølgingsspørsmål.

I utvalgsprosessen av intervjuobjekter ble det vektlagt å velge ut ledere fra hver enkelt avdeling for at funnene fra studien ville relatere seg til organisasjonen som en helhet. En praktisk

begrensning er her at det ikke ble gjort noe skille på valg av avdelingsledere og seksjonsledere. En antakelse er at kjennskap til strategiske prosesser kan være bedre hos en av de to, noe som fører til at alle lederne i realiteten burde vært representert i studien. På bakgrunn av ledernes kapasitet og min egen, så har det ikke vært anledning til å gjennomføre intervjuene med alle fire avdelingsledere og 10 seksjonsledere. Et utvalg har dermed vært nødvendig.

## **6.3 Implikasjoner**

### **6.3.1 Forskningsmessige implikasjoner**

Studien inkluderer funn som ikke kan synes å forklares av det teoretiske rammeverket. Det er en balansegang i NST mellom utnyttende og utforskende innovasjoner, men de utnyttende innovasjonene kan ikke være utledet fra en offisiell strategi da den ikke er noe lederne anser for å være gyldig. En antakelse fra min side er at funnene kan relateres til NST sin posisjon i industrien. Organisasjonen har i mange år vært et ledende senter i internasjonal sammenheng og det er interessant hvorvidt posisjonen kan forklare en fortsatt suksess til tross for manglende offisiell strategi. I nasjonal sammenheng derimot har ikke NST en like god posisjon, og det er også her at NST har de største utfordringene. Som det også nevnes i hovedfunnene så er det interessant hvorvidt det kan være en sammenheng mellom de faktiske observasjonene og organisasjonstype. Det vil ikke på bakgrunn av mine antakelser være anledning for å konkludere, men sammenhengen er interessant.

For øvrig så er en mulig forklaring på observasjonene at organisasjoner over en viss tid kan klare seg uten en reetablering, men at organisasjonen vil ende opp med ikke lengre å utvikle seg den dagen den ikke lengre kun kan basere seg på strategisk handling. Dette vil også være antakelser fra min side, men i litteraturen er det ingen forklaring på hvordan organisasjoner kan gå flere år uten en oppdatert og gyldig strategi annet enn at de kan ha flaks.

I forskningssammenheng er det mange studier som ser på forholdet mellom strategi og innovasjon. Jeg opplever allikevel at det ikke er mange studier der utgangspunktet er en manglende offisiell strategi. Med dette i betraktning så kan studien være et bidrag til litteraturen.

### **6.3.2 Praktiske implikasjoner**

I forhold til hva praktiske implikasjoner angår så opplever jeg at studien kan bidra til økt forståelse av det strategiske arbeidet for lederne i NST. I tillegg vil oppgaven også være nyttig for

ledere i andre organisasjoner. Funnene som relateres til strategiprosessen kan være verdifull både for NST og for øvrige organisasjoner da de kan få et innblikk i hvordan strategiprosessen forstås fra et utenforstående perspektiv, med bakgrunn i ledere sine egne forklaringer. Funn fra studien sier noe om hvorfor strategiarbeid er viktig og hvilke resultater som kan oppnås dersom det er en balansegang mellom utnyttende og utforskende innovasjonstyper i prosjekter.

Overraskende funn i forbindelse med manglende offisiell og en fremdeles innovativ organisasjon, leder til at videre forskning vil være interessant. I kapittel 6.1.2 kommenteres flere forslag til videre forskning. En utvidelse av studien kan til fordel gjøres ved å inkludere flere FoU organisasjoner. Ved også å inkludere et representativt utvalg av prosjekter vil en mer eksakt innsikt i fordelingen av innovasjonstypene oppnås, og forventningene utviklet i denne studien kan da utdypes ytterligere.



# Referanser

## Referanseliste

Agha, S., Alrubaiee, L., og Jamhour, M. (2012) 'Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance', *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 1, pp. 192-204.

Andrews, K. R. (1997) 'The Concept of Corporate Strategy', i Foss, J. (red.) *Resources Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, New York: Oxford University Press, pp. 52-59. Tilgjengelig fra:

[http://www.google.no/books?hl=no&lr=&id=pechXoVRX4EC&oi=fnd&pg=PA52&dq=Andrews,+K.+R.+\(1997\)+&ots=g61xj2bWb9&sig=-O9Q4b-mTPtAzw4KWv4iVvk5Avek&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.no/books?hl=no&lr=&id=pechXoVRX4EC&oi=fnd&pg=PA52&dq=Andrews,+K.+R.+(1997)+&ots=g61xj2bWb9&sig=-O9Q4b-mTPtAzw4KWv4iVvk5Avek&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Auh, S. og Menguc, B. (2005) 'Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity', *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 12, pp. 1652-1661.

Bacon, F. (1853) *Novumorganum In The physical and metaphysical works of Lord Bacon. Nr. 1*, London: H. G. Bohn.

Bauerschmidt, A.D. (1996) 'Speaking of Strategy: A Comment on Inkpen and Choudhury (1995)', *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 8, pp. 665-667.

Bengtsson, M. og Kock, S. (1999) 'Cooperation and competition in relationship between competitors in business networks', *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, no. 3, pp. 178-193.

Burgelman, R.A. (1994) 'Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments', *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 39, no. 1, pp. 24-56.

Burgelman, R. A. og Grove, A.S. (2004) 'Strategy and Action In The Information Processing Industry Course', no. 1843. Stanford Business School.

Chen, J., Zhu, Z. og Xie, H.Y. (2004) 'Measuring intellectual capital: a new model and empirical study', *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, no. 1, pp. 195-212.

Christensen, C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technology Causes Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business School Press. Tilgjengelig fra:

[http://books.google.no/books?id=SIexi\\_ggq2gC&printsec=frontcover&dq=Christensen,+C.M.,+\(1997\)&hl=no&sa=X&ei=6GGCU\\_SsD8j14QShsYDQCA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Christensen%2C%20C.M.%2C%20\(1997\)&f=false](http://books.google.no/books?id=SIexi_ggq2gC&printsec=frontcover&dq=Christensen,+C.M.,+(1997)&hl=no&sa=X&ei=6GGCU_SsD8j14QShsYDQCA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Christensen%2C%20C.M.%2C%20(1997)&f=false)

Christensen, C. M., Bohmer, R., og Kenagy, J. (2000) 'Will Disruptive Innovations Cure Health Care?' *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 5, pp. 102-112.

Christiansen, E.K. og Nohr, L. (2011) *Juridiske aspekter ved bruk av telemedisin i desentralisering av spesialisthelsetjenesten*. Rapport fra forprosjekt, Tromsø: HiT- Arena for helse, innovasjon og teknologi. Tilgjengelig fra: <http://telemmed.custompublish.com/juridiske-og-sikkerhetsmessige-problemstillinger-ved-nye-telemedisinske-tjenester-til-hjemmedialysepasienter.5193654-48869.html>

Collis, J. og Hussey, R. (2009) *Business Research. A Practical Guide for Undergraduate & Postgraduate Students*, 3.utgave, Basingstoke UK: Palgrave Macmillan.

Eisenhardt, K.M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532- 550.

Firestone, W.A. (2010) 'Alternative Arguments for Generalizing from Data as Applied to Qualitative Research', *Educational Researcher*, vol. 22, no. 4, pp. 16-23.

Flyvbjerg, B. (2006) 'Five Misunderstandings About Case- Study Research', *Qualitative Inquiry*, vol. 10, no. 2, pp. 219-245.

Garcia, L.M. (2012) 'Understanding design thinking, exploration and exploitation: implications for design strategy', *International Design Business Management*, vol. 2, pp. 152-161.

Gjelsvik, M. (2007) *Innovasjonsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Godø, H. (2009) *Innovasjon i offentlig sektor- Utfordringer og muligheter*. Problemnotat. Oslo: NIFU STEP. Tilgjengelig fra:

[http://www.kunnskapsdugnad.no/ikbViewer/Content/779568/090518\\_God%F8\\_Innovasjon%20i%20offentlig%20sektor.pdf](http://www.kunnskapsdugnad.no/ikbViewer/Content/779568/090518_God%F8_Innovasjon%20i%20offentlig%20sektor.pdf)

Golafshani, N. (2003) 'Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research', *The Qualitative Report*, vol. 8, no. 4, pp. 597-607.

Grant, R.M. (1991) 'The Resource-Based Theory of Competitive: Implications for Strategy Formulation', *California Management Review*, vol. 33, pp. 114- 135.

Gupta, A.K., Smith, K.G. og Shalley, C.E. (2006) 'The Interplay between Exploration and Exploitation', *The Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 4, pp. 693-706.

Hoepfl, M. C. (1997) 'Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers', *Journal of Technology Education*, vol. 9, no. 1, pp. 47-63.

Inkpen, A. og Choudhury, N. (1995) 'The Seeking of Strategy where it is not: Towards a theory of strategy absence', *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 4, pp. 313-324.

Inkpen, A. (1996) 'The Seeking of Strategy where it is not: Towards a Theory of Strategy Absence: A Reply to Bauerschmidt', *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 669-670.

Jensen, M. (2013) *Innovasjon i offentlig sektor*. Masteroppgave i statsvitenskap, Trondheim.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2004) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Jones, P. (2008) *Communicating Strategy*. Hampshire UK: Gower Publishing Company.

Tilgjengelig fra:

[http://books.google.no/books?id=YIKx6WZWkCgC&printsec=frontcover&dq=Jones,+Phil.+\(2008\)&hl=no&sa=X&ei=h2KCU6fYCeXV4QS-mIFo&ved=0CEIQ6AEwAQ#v=onepage&q=Jones%2C%20Phil.%20\(2008\)&f=false](http://books.google.no/books?id=YIKx6WZWkCgC&printsec=frontcover&dq=Jones,+Phil.+(2008)&hl=no&sa=X&ei=h2KCU6fYCeXV4QS-mIFo&ved=0CEIQ6AEwAQ#v=onepage&q=Jones%2C%20Phil.%20(2008)&f=false)

Kim, W. C. og Mauborgne. R. (2005) 'Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice', *California Management Review*, vol. 47, no. 3, pp. 106-121.

King, A. W., Fowler S. W. og Zeithaml, C.P. (2001) 'Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle- management edge', *Academy of Management Executive*, vol. 15, no. 2, pp. 95-106.

Krafft, J. og Ravix, J. L. (2005) 'The Governance of Innovative Firms: An Evolutionary Perspective', *Econ.Innov.NewTechn*, vol.14, no. 3, pp. 125-147.

Kyriakopoulos, K. og Moorman, C. (2004) 'Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation', *Intern. J. of Research in Marketing*, vol. 21, pp. 219 – 240.

March, J. G. (1991) 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organization Science*, vol. 1, no. 2, pp. 71–87.

Meier, K. J., O'Toole, L. J., Boyne, G. A. og Walker, R. M. (2006) 'Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories', *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 17, no. 3, pp. 357-377.

Miles, M.B. og Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis*, 2.utgave, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mintzberg, H. og Waters, J.A. (1985) 'Of strategies, Deliberate and Emergent', *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 257-272.

Mintzberg, H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*. Harlow: Prentice Hall Europe.

Tilgjengelig fra:

<http://books.google.no/books?id=TugplxDii8MC&printsec=frontcover&dq=editions:hz9K6z-Vc0EC&hl=no&sa=X&ei=OmOCU7uOE8TV4QSZi4CwCA&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. og Lampel, J. (2005) *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. Tilgjengelig fra:

<http://books.google.no/books?id=zOMIuP4ZS5gC&printsec=frontcover&dq=Strategy+Safari.A+Guided+Tour+Through++the+Wilds+of+Strategic+Management.&hl=no&sa=X&ei=X2OCU8S UMOmp4gSToYGQCQ&ved=0CDUQuwUwAA#v=onepage&q=Strategy%20Safari.A%20Guided%20Tour%20Through%20the%20Wilds%20of%20Strategic%20Management.&f=false>

Nickell, S. J. (1996) 'Competition and Corporate Performance', *The Journal of Political Economy*, vol. 104, no. 4, pp. 724-746.

Patton, M. Q. (2002) *Qualitative Research & Evaluation methods*, 3.utgave, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Payne G. og Williams, M. (2005) 'Generalization in Qualitative Research', *Sociology*, vol. 39, no. 2, pp. 295-314.

Peng, M. W. (2014) *Global Strategy*, 3 utgave, Mason, USA: South- Western, Cengage Learning. Tilgjengelig fra:

<http://books.google.no/books?id=u32pBrXIEWEC&printsec=frontcover&dq=Global+Strategy&hl=no&sa=X&ei=c2WCU9LRCOeF4gTD2oC4CQ&ved=0CEcQ6AEwAA#v=onepage&q=Global%20Strategy&f=false>

Porter, M.E. (1996) 'What is strategy', i Mazzucato, M. (red.) *Strategy for business*. London: Sage Publications, s. 10-31.

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2012) *Research Methods for Business Students*, 6.utgave, Harlow: Pearson.

Schumpeter, J.A. (1968) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shakir, M. (2002) 'The selection of case studies: Strategies and their applications to IS implementation cases studies', *Institute of Information and Mathematical Sciences, Massey University, Albany Campus*, vol. 3, pp. 191-198.

Smith, R. (2008) 'Harnessing Competencies, Capabilities and Resources', *Research, Technology Management*, vol. 51, no. 5, pp. 47-53.

Strauss, A. og Corbin, J. (2008) *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, 3. utgave, California: Sage Publications. Tilgjengelig fra:

[http://books.google.no/books?id=0TI8Ugvy2Z4C&printsec=frontcover&dq=Strauss,+A.+%26+J.+Corbin+\(2008\)&hl=no&sa=X&ei=r2WCU\\_6iF7OM4gSimYDIDA&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q=Strauss%2C%20A.%20%26%20J.%20Corbin%20\(2008\)&f=false](http://books.google.no/books?id=0TI8Ugvy2Z4C&printsec=frontcover&dq=Strauss,+A.+%26+J.+Corbin+(2008)&hl=no&sa=X&ei=r2WCU_6iF7OM4gSimYDIDA&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q=Strauss%2C%20A.%20%26%20J.%20Corbin%20(2008)&f=false)

Suominen, K. (2009) *Consuming Strategy. The Art and Practice of Managers' Everyday Strategy usage*. Doctoral Dissertation Series 2009/14. Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology.

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*, 3. utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2. utgave, Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R.K. (1999) 'Enhancing the Quality of Case Studies in Health Services Research', *Health Services Research*, vol. 34, no. 5, pp. 1209-1224.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. og Gremler, D. D. (2009) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 6. Utgave, New York: McGraw- Hill/ Irwin.

## Internettreferanser

[1] Strategisk atferd, IVEY-Business Journal, Web- side:

<http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/are-we-seeing-a-shift-in-corporate-strategic-behaviour-today#.U2URCl57IU>

Hentet 03.05.14

[2]Hva er strategi, Strategic Management Today, Web- side:

<https://www.inkling.com/read/contemporary-strategy-analysis-grant-7th/chapter-1/strategic-management-today>

Hentet 03.05.14

[3] Telemedisin, Forskning.no, Web-side: <http://www.forskning.no/artikler/2013/mars/351159>

Hentet 04.05.14- Sist endret 17.03.13

[4] Innovasjon i omsorg, Regjeringen, Web-side:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/2011/nou-2011-11/9/1/3.html?id=646938#>

Hentet 08.05.14

[5] Definisjon telemedisin, NST, Web-side: <http://www.telemed.no/definisjon-av-telemedisin.43862-290358.html>

Hentet 28.04.14- Sist endret 14.05.13

[6] Innovasjon i omsorg, Regjeringen, Web-side:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/2011/nou-2011-11/9/1/3.html?id=646938#>

Hentet 08.05.14

[7] Forskning telemedisin, UIT, Web-side:

[http://uit.no/ansatte/organisasjon/omforskergruppa?p\\_dimension\\_id=96230&p\\_menu=92418](http://uit.no/ansatte/organisasjon/omforskergruppa?p_dimension_id=96230&p_menu=92418)

Hentet 20.05.14- Sist endret 03.10.12

[8] Debatt omkring telemedisin, Computerworld, Web-side:

<http://www.idg.no/computerworld/helse/article252236.ece>

Hentet 08.05.14 -Sist endret 03.09.12

[9]Samhandlingsreformen, Regjeringen, Web-side:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/tema/samhandlingsreformen/om-samhandlingsreformen/samhandlingsreformen-i-kortversjon.html?id=650137>

Hentet 27.05.14

[10] Motstand mot telemedisin, Computerworld, Web-side:

<http://www.idg.no/computerworld/helse/article252236.ece>

Hentet 15.05.14- Sist endret 03.09.12

[11] Innovasjonsoppdrag, Regjeringen, Web-side:

<http://www.regjeringen.no/upload/HOD/SHA/OppdragsdokumentNord.pdf>

Hentet 18.11.13

[12] NST sitt oppdrag, Regjeringen, Web-side:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/2011/nou-2011-11/9/1/3.html?id=646938#>

Hentet 20.05.14

[13] Oppskrift telemedisin, forskning.no, Web-side:

<http://www.forskning.no/artikler/2013/mars/351159>

Hentet 04.05.14- Sist endret 17.03.14

[14] Statsmelding nr. 7, 2008,- 2009, Web-side:

<http://www.regjeringen.no/pages/2133768/PDFS/STM200820090007000DDDPDFS.pdf>

Hentet 22.05.14

[15] Statsmeldingnr 29, 2012-2013, Web-side:

<http://www.regjeringen.no/pages/38301003/PDFS/STM201220130029000DDDPDFS.pdf>

Hentet 22.05.14



[16] Om NST, NST, Web-side: <http://www.telemed.no/om-nst.5065424-258955.html>

Hentet 01.05.14- Sist endret 10.04.14

[17] Visjon og mål, NST, Web-side: <http://telemed.no/visjon-og-maal.5065699-261249.html>

Hentet 15.01.14- Sist endret 08.10.12

[18] og [24] Connect 2.0, NST, Web-side: <http://www.telemed.no/connect-2-0.5035784-247954.html>

Hentet 02.02.14

[19] MOMENTUM, NST, Web-side: <http://www.telemed.no/momentum-europeisk-momentum-for-tilgjengeliggjoring-av-telemedisinske-loesninger-i-daglig-virke.5107963-247953.html>

Hentet 02.02.14

[20] Prosjektrapport, NST, Web-side:

[http://telemed.no/getfile.php/2262184.357.qxtfwvcqce/Elektronisk+tilgang+til+egne+journaldata\\_rapport+TTL+2012.pdf](http://telemed.no/getfile.php/2262184.357.qxtfwvcqce/Elektronisk+tilgang+til+egne+journaldata_rapport+TTL+2012.pdf)

Hentet 10.05.14

[21] og [25] Elektronisk tilgang til egne journaldata, NST, Web-side:

<http://www.telemed.no/elektronisk-tilgang-til-egne-journaldata.5072004-247954.html>

Hentet 02.05.14

[22] og [26] Juridiske aspekter ved bruk av telemedisin i desentralisering av

spesialisthelsetjenester, NST, Web-side: <http://www.telemed.no/juridiske-aspekter-ved-bruk-av-telemedisin-i-desentralisering-av-spesialisthelsetjenester.544225-247952.html>

Hentet 02.05.14

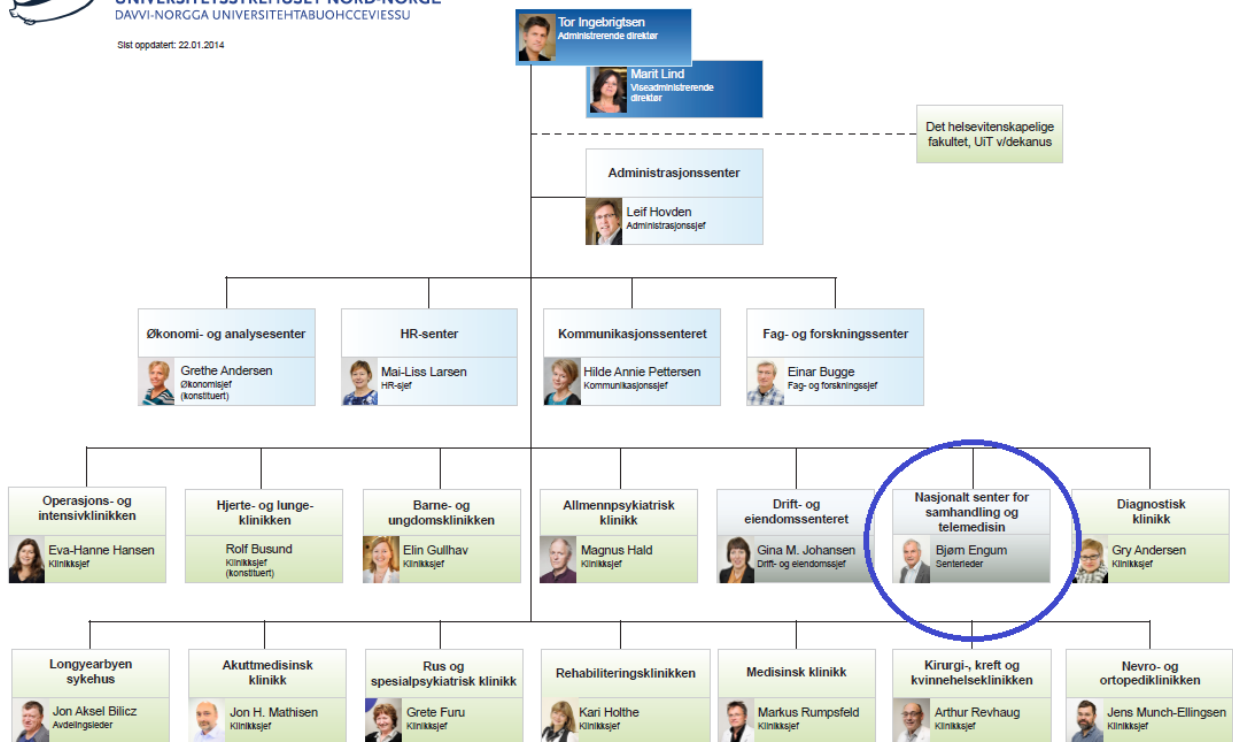
[23] og [27] CallMeSmart, NST, Web-side: <http://www.telemed.no/callmesmart.4934893-248037.html>

Hentet 02.05.14

# Vedlegg

## Vedlegg 1

### UNN sitt organisasjonskart



Web-side:

[http://www.unn.no/getfile.php/UNN%20INTER/Enhet/Kommunikasjon\\_web/Organisasjonskart%20UNN%20HF.pdf](http://www.unn.no/getfile.php/UNN%20INTER/Enhet/Kommunikasjon_web/Organisasjonskart%20UNN%20HF.pdf)

Hentet 10.05.14, Sist endret 22.01.14

## Vedlegg 2

### **Om NST**

NST er en nasjonal kompetansetjeneste for telemedisin, og er et av verdens ledende sentre innen forskning på telemedisin og e-helse. Tjenesten har høy tverrfaglig kompetanse gjennomgående på ph.d.-nivå. Hovedmålet er å forme morgendagens helsetjenester.

Gjennom brukerorientert forskning og utvikling har NST bidratt til gode og anvendte løsninger i helsesektoren siden 1993.

Telemedisinske løsninger og e-helse gir pasienter enklere og bedre tilgang på helsetjenester.

Befolkningen blir eldre og omfanget av kroniske sykdommer øker. Tilgangen på helsepersonell øker ikke i takt med befolkningens behov for helsetjenester. God samhandling gjør helsepersonells kompetanse og tjenester tilgjengelige for flere, og samfunnets ressurser utnyttes bedre.

Telemedisin, e-helse og velferdsteknologi er svært viktige virkemidler for effektiv samhandling. NST har kunnskap og erfaring på dette feltet.

NST har siden 2002 vært samarbeidssenter for Verdens helseorganisasjon (WHO) på områdene telemedisin og e-helse.

### **NSTs samfunnsoppdrag**

NST har sitt oppdrag fra helsemyndighetene, og skal bidra med:

- rådgivning knyttet til organisering og implementering av e-helse og telemedisinsk praksis i helsesektoren
- forskning på fremtidige løsninger innen samhandling, telemedisin og e-helse
- utvikling av telemedisinsk teknologi fra idé til produkt og tjeneste

NSTs kjernekompetanseområde er definert som kunnskap, løsninger og teknologi som skal understøtte samhandling og samarbeid med og mellom pasienter og helsepersonell. Gjennom forskning og tjenesteutvikling bidrar NST til kompetanseutvikling og kunnskapsdeling mellom helsearbeidere, og mellom helsetjenesten og dens brukere.

Ny teknologi kan forenkle, men også endre kompetanseutvikling og kunnskapsdeling både på tvers av fag og nivåer i helsetjenesten, og mellom helsearbeidere og brukere. NST har kunnskap,



metoder og modeller for nødvendige organisasjonsendringer ved innføring av e-helse og telemedisinske tjenester.

### **Likestilling**

NST har et bevisst forhold til likestilling. NST praktiserer strategien som UNN har nedfelt på likestilling. Målet er at foretaket skal arbeide for å oppnå en jevn fordeling mellom kvinner og menn i alle yrkesgrupper.

Per 31.12.13 var kvinneandelen ved senteret på 54 prosent.

### **Avdelinger**

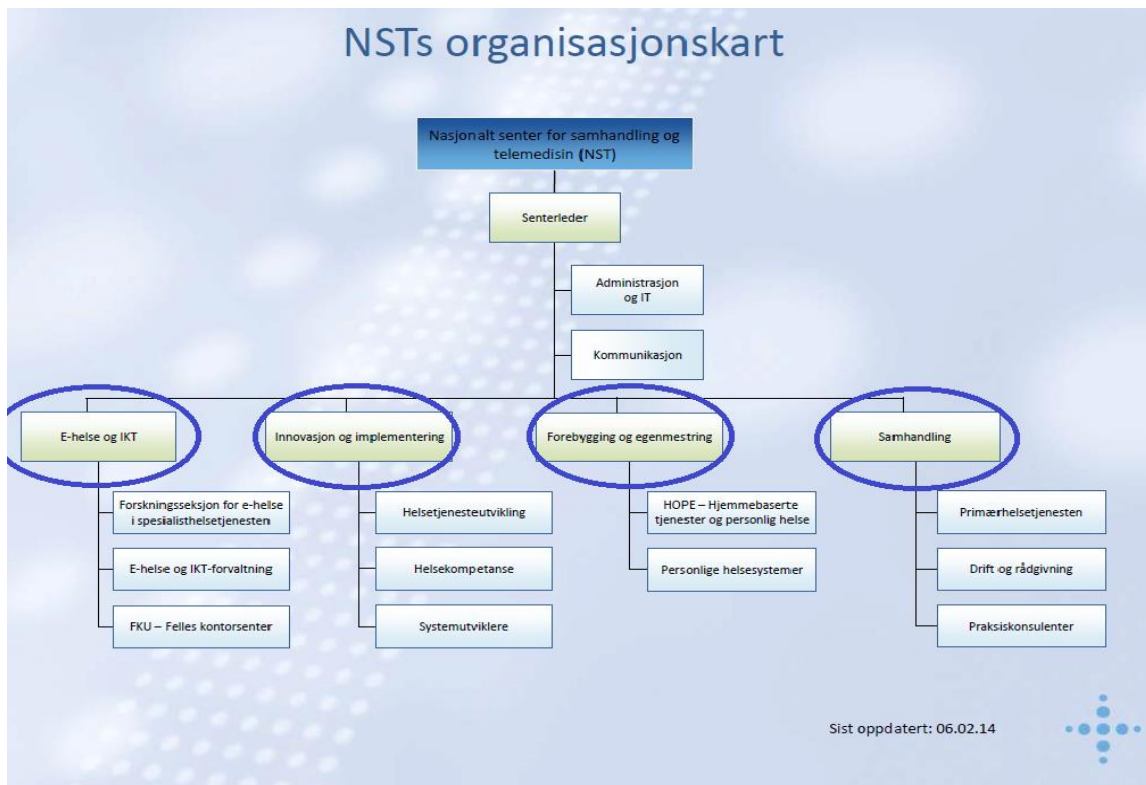
NST er delt inn i fire avdelinger: Innovasjon og implementering, Forebygging og egenmestring, Samhandling og E-helse og IKT. Naviger i menyen til høyre for å lese mer om hver enkelte avdeling.

Web-side: <http://www.telemed.no/om-nst.5065424-258955.html>

Hentet 15.05.14 - Sist endret 10.04.14

### Vedlegg 3

#### NST sitt organisasjonskart



Web-side: <http://telemed.no/om-nst.5065424.html>  
Hentet 08.05.14, Sist endret 10.04.14

### Vedlegg 4

#### NST sin styringsgruppe

NSTs styringsgruppe består av følgende personer:

- Marit Lind, Viseadministrerende direktør, Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN)
- Finn Henry Hansen, Direktør, Helse Nord
- Daniel Haga, Direktør for samhandling, Helse Midt-Norge
- Aslak Bjarne Aslaksen, Avdelingsdirektør, Helse Bergen
- Knut Even Lindsjørn, Direktør Samhandling, Helse Sørøst RHF
- Per Stensland, Fylkeslege, Sogn og Fjordane
- Hege Rokke, Virksomhetsleder, Drammen kommune
- Arnfinn Aarnes, Rådgiver, Funksjonshemmedes Fellesorganisasjon

## Vedlegg 5

### **Utvikler trygge, digitale helsetjenester**

En internetbasert tjeneste for kommunikasjon og samhandling skal gjøre livet enklere for pasienter og helsepersonell. Men hvordan gjøre tjenesten sikker og brukervennlig?

Vi nærmer oss stadig en heldigital hverdag. Mange har blitt vant til å bruke nettsamfunn som møtesteder, skrive blogginnlegg for å fortelle verden om livet sitt og surfe på internett på mobiltelefonen.

Med støtte fra VERDIKT har nå forskere ved Oslo universitetssykehus begynt å implementere lignende muligheter i samhandlingstjenesten Connect 2.0.

### **Ett system, forskjellige brukere**

Tjenesten lar pasienter logge inn på et sikkert nettsted hvor de kan registrere symptomer, snakke sammen med andre pasienter, lese seg opp på sin egen sykdom og ta kontakt med sykehuset om spørsmål de har. Men selv om tjenestens hovedfokus er på pasienten, blir den også tatt i bruk av helsepersonellet på sykehusene. Det byr på flere utfordringer.

- Vi vil lage et effektivt nettverk mellom pasienter og helsepersonell, og finne de kritiske faktorene for at noe som dette skal fungere. En av utfordringene våre er at pasienter og helsepersonell har veldig ulike behov og bruker systemet svært ulikt, forteller Cornelia Ruland, prosjektleder og forsker ved Senter for pasientmedvirkning og sykepleieforskning ved Oslo universitetssykehus.



- Forskningen vår har hele tiden handlet om å gi pasientene verktøyet de trenger for å få best mulig hjelp. Nå jobber vi for å gjøre systemet så enkelt og brukervennlig som mulig, sier Cornelia Ruland.

### **Mobilutfordring**

Forskningsteamet jobber nå med å gjøre samhandlingstjenesten tilgjengelig på mobiltelefon. Det blir da lettere å sende inn lydklipp og bilder, noe som vil være en hjelp for dem som sliter med å



skrive på PC eller mobiltelefon. Samtidig er det en fordel for alle pasienter å kunne sende inn bilder av for eksempel sår for å spørre legen hva de bør gjøre. Dette setter enda større krav til sikkerhet.

- Bildene som blir tatt og sendt inn, kan ikke lagres lokalt på telefonen, ettersom det ville vært et usikkert lagringssted. Man må ha full kontroll over hvem som har innsyn i dataene, forteller Per Tømmer, leder for IT-seksjonen i prosjektet.

### **Fokuset på sikkerhet må likevel ikke overgå brukervennligheten:**

- Sikkerhet er en viktig del av arbeidet vårt, ettersom tjenesten baserer seg på svært sensitiv info. Likevel vil vi ikke skremme vekk brukere ved å sette opp for avanserte innloggingsmuligheter. Det er en vanskelig balansegang, fortsetter Tømmer.



### **Enklere hverdag**

Connect 2.0 er et resultat av mange års forskning. Det startet allerede i 1995, da Cornelia Ruland skapte Choice - et lite program designet for å hjelpe eldre å sette ord på symptomene og lidelsene sine.

- Forskningen vår har hele tiden handlet om å gi pasientene verktøyet de trenger for å få best mulig hjelp. Ettersom vi allerede har systemet vi trenger, jobber vi nå for å gjøre det så enkelt og brukervennlig som mulig. Vi utvider samtidig tjenesten til å forbedre kommunikasjon og samhandling mellom pasienter og helsepersonell innen ulike nivåer av behandlingsskjeden, forteller Ruland.

En av utfordringene det jobbes med er at systemet skal fungere for så mange ulike typer brukere, forklarer Ruland.

- Helsesektoren er fragmentert. Vi vil ha et system som kan implementeres rett inn i hverdagen til alle involverte. Det skal ikke bare gjøre hverdagen lettere for pasienten, men også bedre kommunikasjonen innad i helsesektoren - mellom sykehusene og kommuner.

### **Mer enn helse**

Målet er at Connect 2.0 skal bli et forskningsbasert produkt som kan tas i bruk av helsevesenet, og som skal bidra til å realisere målene i Stortingets samhandlingsreform.

- Prosjektet vil også framskaffe generaliserbar kunnskap som kan anvendes på mange andre områder enn helse, påpeker Ruland.

Web-side:

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Nyhet&cid=1253960185613&pagename=verdi kt%2FHovedsidemal> –

Hentet 15.05.14 -Sist endret 24.06.10

## Vedlegg 6

### **Lar pasienten logge inn**

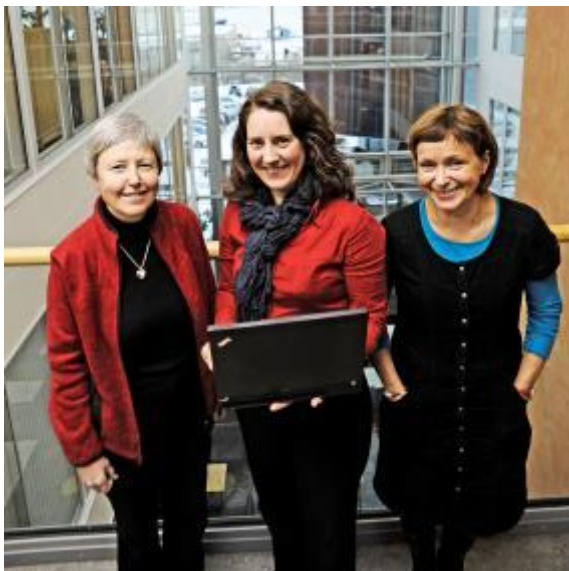
Neste høst har prosjektgruppen ved NST håp om å gi pasientene ved UNN elektronisk tilgang til egen journal.

Prosjektleder Tove Sørensen, systemutvikler Ragnhild Varmedal og sikkerhetsrådgiver Eva Skipenes i NST (Nasjonalt senter for samhandling og telemedisin) er på vei mot en ny stor milepæl i Helse-Norge. På bestilling fra direktøren ved UNN (Universitetssykehuset Nord-Norge HF) utvikler de nå verktøyet som i løpet av neste år skal gi pasientene ved sykehuset tilgang til den elektroniske pasientjournalen. Arbeidet gjennomføres i tett samarbeid med DIPS ASA, Helse Nord IKT og Helsedirektoratet.

Målet er selvsagt at løsningen skal kunne brukes av andre helseforetak etter hvert som de kommer opp på DIPS Arena. NST bruker internasjonale standarder, slik at løsningen for å be om innsyn i journalen blir leverandøruavhengig.

Hver enkelt journalleverandør må imidlertid først tilrettelegge for slik kommunikasjon. – Vi ser mållinja nå, men det har vært et langt løp. Allerede i 00/01 jobbet vi første gang med dette temaet ved NST, sier Sørensen.

F.v: Sikkerhetsrådgiver Eva Skipenes, systemutvikler Ragnhild Varmedal og prosjektleder Tove Sørensen ved NST.



### **Sperremulighet**

Mye har skjedd siden tusenårskiftet. Pasientenes rett til å få innsyn i journalen har gjort at den nå skrives med tanke på dette. Det har blitt utviklet mange sikkerhetsløsninger og en nasjonal helseportal – helsenorge.no – slik at mye av rammeverket for å kunne realisere en innsynsløsning nå er på plass. Likevel er det fortsatt et stykke igjen: DIPS skal for eksempel gi tilgang i Arena, men samtidig sørge for at helsepersonell har mulighet til å sperre dokumenter for automatisk innsyn for pasient. – Vi tror at pasienten teknisk sett vil kunne få se 95 prosent av journalen sin uten problemer. Men for at løsningen skal kunne settes i drift må behandler

kunne sperre for innsyn i enkelt dokumenter eller hele journalen, sier prosjektlederen.



Informasjon som pasienten ikke umiddelbart skal få, er for eksempel opplysninger som omhandler tredjepart eller som kan være til skade for pasienten. Også informasjon om diagnose kan holdes på vent, inntil legen får gitt denne direkte til pasienten.

### **Hva får vi se?**

Systemutvikler Ragnhild Varmedal tok fatt i oppgaven med å utvikle innsynsmuligheten ved å bestille sin egen journal – på papir. Slik avdekket Varmedal hvorfor innsyn i egen journal kommer til å bli viktig både for helsepersonell og pasienter i årene som kommer. – Jeg kunne se tilbake på en alvorlig hendelse som involverte meg selv. Jeg fikk lese hvilken informasjon jeg egentlig hadde fått i møte med legen den fredagen jeg var på sykehuset, men i møtet var det så mye informasjon at jeg ikke fikk med meg alt som ble sagt. Jeg ble stadig dårligere gjennom hele helga, kollapset og ble sendt i ambulanse til sykehuset mandag. Da var situasjonen livstruende og jeg måtte hasteopereres. Hadde jeg kunnet lese journalen etter å ha vært hos legen, ville jeg kunne tatt affære ved symptomer hun hadde advart mot, og unngått at det ble så dramatisk.

Samtidig fikk Varmedal praktiske ideer til hva som må på plass for at pasienten skal ha utbytte av innsynet. – For eksempel informasjon og veiledning rundt enkelte diagnoser, og en lenke direkte til en medisinsk ordbok på nett, forklarer hun. De vurderer også å legge inn advarsler og forklarende hjelpetekst. – Advarsel på hvem du ikke bør dele journalen med, for eksempel.

### **Stort samarbeid**

Ennå er det mye som gjenstår før NST kan begynne å teste løsningen. – Vi planlegger en test i januar med fiktive opplysninger i testbasen til DIPS. Til høsten håper vi å kunne invitere pasienter til reell testing mot UNN med innlogging via helsenorge.no og ID-porten, slik at de får se egen journal.

Men først må samarbeidspartnerne gjøre sitt, og ikke minst må hele UNN HF opp på DIPS Arena slik som planlagt til våren. – Innsynsmuligheten vil kun gjelde fra en gitt dato, slik at legene har mulighet til å sperre dokument som ikke skal gjøres elektronisk tilgjengelig for pasienten umiddelbart. Hvis eldre dokument skulle vært tilgjengelig elektronisk, måtte legene ha gjennomgått hele journalen først, sier Sørensen.

Innsynsloggen prioriteres høyt. Her kan pasienten få se hvilke personer som har åpnet journalen, og kontrollere om det foregår snoking eller ikke. Den entusiastiske prosjektgruppen koser seg på jobb med et særdeles spennende samfunnsoppdrag. – Selvsagt er det artig å få på plass noe som folk har ventet på så lenge!

[Artikkelen ble opprinnelig skrevet i D:mag nr 2, 2013. Les helemagasinet her.](#)

Web-side: <http://www.dips.no/nor/nyheter?displayitem=710&module=news>  
Hentet 10.04.14

## Vedlegg 7

### **Intervjuguide**

1. Lederens stilling, funksjon og utdanning. Hvilken tilknytning har personen til NST.

#### Den offisielle strategien

2. Hva er den offisielle strategien til NST?
3. På hvilket grunnlag er den utviklet?
4. Hvor stor betydning har den offisielle strategien for det daglige arbeidet som skjer i NST?
5. Hva kjennetegner oppdrag som passer med den offisielle strategien?

#### Den strategiske handlingen i NST

6. I hvor stor grad påvirkes utvikling av produkter og tjenester i NST av de ytre omgivelsene?
7. Hvem er initiativtaker til oppdrag?
8. Hvem i NST har myndighet til å bestemme seg for å tilpasse seg etter omgivelsene?
9. Vil tilpasningene føre til forbedringer og utnyttelse av det som allerede er skapt i NST eller nyheter?
10. Blir det ofte gjort tilpasninger til behov i omgivelsene? Hvis ja, er det forbundet med komplikasjoner å skulle endre seg etter de eksterne omgivelsene?

#### Konkurransen i industrien

11. Hvordan vil du karakterisere konkurransen i industrien dere er en del av?
12. Hvilken posisjon har NST i det nasjonale og internasjonale telemedisinmarkedet?
13. Hva slags fordeler har NST av dagens posisjon i telemedisinindustrien?

14. Hvordan påvirkes NST av konkurranse i industrien?

#### Særegen kompetanse i NST

15. Hva slags kompetanse eksisterer i NST?

16. Hva er spesielt med kompetansen?

17. Hvilken kompetanse bør dere hente inn/ videreutvikle for fremtidige prosjekter?

18. Hvor viktig er riktig kompetanse i forhold til å gjennomføre de oppdragene som tilfaller NST?

19. På hvilken måte ser du at kompetansen skaper fordeler for enheten?

#### Interne seleksjonsmekanismer

20. Hvordan foregår en utvelgelsesprosess i NST i forhold til valg av prosjekter?

21. Kan du fortelle om prosjektene Connect 2.0/ ETJ/ MOMENTUM/ JTD/ CallMeSmart?

22. Hvilke avveininger ble gjort før Connect 2.0/ ETJ/ MOMENTUM/ JTD/ CallMeSmart ble satt i startet opp tanke på:

- Den offisielle strategien, strategisk arbeid, særegen kompetanse og konkurransefordeler