

# VIDENSAMARBEJDETS BYGGESTEN OG UDBYTTET – ERFARINGER FRA PROJEKTET GENVEJ TIL NY VIDEN

---

Thea Thorsgaard Frølund, Bettina Dencker Hansen og Lene Tortzen Bager

Februar 2015



AARHUS  
UNIVERSITET

Center for Entreprenørskab og Innovation

**Titel:** Vidensamarbejdets byggesten og udbytte – Erfaringer fra projektet Genvej til Ny Viden

**Forfattere:** Thea Thorsgaard Frølund, Bettina Dencker Hansen og Lene Tortzen Bager

**Udgivelsesår:** Februar 2015

**Udgiver:**

Center for Entreprenørskab og Innovation

Finlandsgade 27

8200 Aarhus N

<http://cei.au.dk>

**Tryk:** Fællestrykkeriet, SUN-TRYK

**Web:** [genvejtilynnyviden.au.dk/publikationer](http://genvejtilynnyviden.au.dk/publikationer)

## Forord

Denne rapport dokumenterer vidensamarbejdets byggesten og udbytte i projektet Genvej til Ny Viden (GTNV). Projektet blev gennemført for Vækstforum Midtjylland i perioden fra januar 2011 til oktober 2014. Det var finansieret af Region Midtjylland og EU's Regionalfond, mens Center for Entreprenørskab og Innovation (CEI), Aarhus Universitet, var operatør. Hensigten med projektet var at få flere midtjyske SMV'er til at indgå i et vidensamarbejde med forskere om videnbaseret innovation, for herigennem at opnå en positiv forretningsmæssig udvikling. Målet var også at eksperimentere med og udvikle nye metoder til at styrke samarbejdet mellem SMV'er og forskere, og at give et brugbart svar på, hvad der kan få flere SMV'er til at gennemføre et succesfuldt samarbejde med forskere. GTNV bestod i en faseopdelt model, hvor SMV'erne fik både økonomisk og faciliteret støtte under afklaring af idé til innovationsprojekt og gennemførelse af vidensamarbejde (AU, CEI 2014).

Begrebet vidensamarbejde defineres i GTNV som et samarbejde mellem en SMV, der ikke tidligere, eller kun i begrænset omfang, har indgået i et samarbejde med vidensinstitutioner og en eller flere forskere. SMV'en bidrager med viden om praksis, mens forskeren(ne) bidrager med allerede publiceret, forskningsbaseret viden. Dette samarbejde understøttes og stimuleres af en facilitator i GTNV, som bidrager med viden om samarbejdsprocesser mellem flere parter. Kombinationen af de tre aktørers viden resulterer i ny, unik viden konkretiseret i fx et nyt produkt, en proces eller service.

Med denne type samarbejde placerer GTNV sig inden for et felt i Danmark, som i disse år får stor opmærksomhed og er under udvidelse og videreudvikling; nemlig feltet for vidensudveksling mellem vidensinstitutioner og erhvervsliv. Flere nyligt udgivne rapporter beskriver feltet for vidensudveksling mellem vidensinstitutioner og erhvervsliv med udgangspunkt i danske *universiteters rolle* i vækst og erhvervsudvikling (DU 2014, SFI 2014). I denne rapport vender vi perspektivet 180 grader, da vores bidrag til ny viden om feltet for vidensudveksling mellem universiteter og erhvervsliv tager udgangspunkt i *erhvervslivet*. Vi træder indenfor hos fem forskellige SMV'er, som har deltaget i GTNV og fremlægger her i rapporten både deres beskrivelser af byggesten og udbytte af vidensamarbejde, samt deltagende forskere og facilitatorers perspektiver på vidensamarbejdet i de fem cases.

GTNV-operatørteamet fra CEI står bag udarbejdelsen af rapporten, som henvender sig til interessenter fra både politiske organer, erhvervsfremmeaktører, universiteter og SMV'er, for hvem det kan have relevans at få indblik i 'hands-on'-erfaringer omkring vidensamarbejdet i GTNV, dets gennemførelse og udbytte i praksis.

God læselyst!

Flemming Kobberøe Fink, Centerdirektør  
Center for Entreprenørskab og Innovation  
Aarhus Universitet, 2015

# Indhold

<b>1. Introduktion</b> .....	3
<b>2. Bagom Genvej til Ny Viden</b> .....	6
<b>3. Rapportens formål og opbygning</b> .....	10
<b>4. Metode</b> .....	11
4.1. Undersøgelhedsdesign.....	11
4.2. Dataindsamling, -behandling og -anvendelse.....	12
<b>5. Præsentation af fem cases</b> .....	14
<b>6. Byggesten i vidensamarbejde: samspil mellem tre aktører</b> .....	15
6.1. Indledning.....	15
6.2. Samspil mellem tre aktører i fem cases.....	15
6.3. Ressourcer og udfordringer på tværs af cases.....	23
6.4. Opsummering.....	25
<b>7. Byggesten i vidensamarbejde: facilitering</b> .....	27
7.1. Indledning.....	27
7.2. Facilitering i fem cases.....	27
7.3. Facilitering på tværs af cases.....	32
7.4. Opsummering.....	34
<b>8. Udbytte af vidensamarbejde</b> .....	36
8.1. Indledning.....	36
8.2. Fem SMV'ers udbytte af vidensamarbejde.....	36
8.3. Kvantitativ vækst og kvalitative forandringer på tværs af cases.....	43
8.4. Opsummering.....	48
<b>9. Konklusion: byggesten og udbytte i Genvej til Ny Viden</b> .....	50
<b>10. Perspektiveringer og anbefalinger</b> .....	52
<b>11. Litteratur</b> .....	54

# 1. Introduktion

Nedenfor introducerer vi mulige bevæggrunde for, at politiske instanser og SMV'er generelt er interesserede i, at SMV'er indgår i programmer, som fremmer vidensudveksling mellem vidensinstitutioner og erhvervsliv. Vi sætter GTNV i en international, dansk og midtjysk kontekst, og vi beskriver baggrunden for at igangsætte GTNV – her spiller vækst en helt central rolle.

## Vækstincitament

Når der er tale om vækst i virksomheder omfatter vækstbegrebet i praksis og teori ofte et kvantitativt og/eller kvalitativt aspekt ved en forandringsproces. Kvantitativ vækst drejer sig fx om øget produktion, marked, medarbejderstab eller indtjening, mens kvalitativ vækst fx handler om forandring af produkt, forretningsstrategi, organisationens dynamiske evner, arbejdsgange eller medarbejderkompetencer (Helfat et al 2007, Penrose 1995, Teece 2007).

En solid grundsten i det danske samfund er en økonomisk vækstideologi, som kendetegnes ved politisk opbakning bag øget økonomisk aktivitet og effektivitet i samfundet med det formål at opnå og øge vækst og velfærd. I tråd hermed var den politiske hensigt med GTNV i sidste ende at opnå økonomisk vækst i Region Midtjylland: der var et politisk ønske om, at der gennem vækst i SMV'er efterhånden blev sat skub i økonomien, og at der på sigt blev skabt nye arbejdspladser i Region Midtjylland (RM 2009). Udover dette samfundspolitiske vækstincitament ønskede også de SMV'er, som valgte at deltage i GTNV, at vækste. I rapportens kapitel 6 uddybes SMV'ers konkrete motivation for at indgå i vidensamarbejde i GTNV, mens det her blot skal nævnes, at vækst i SMV'en ofte opleves som et nødvendigt element i virksomhedens overlevelse i et nationalt og globalt vækstsamfund, hvor der hersker stor konkurrence. Konkurrence kræver konstant fornyelse, effektiv ressourceudnyttelse og et optimalt miljø for ejere og medarbejdere. Derfor eksisterer der også hos midtjyske SMV'er et behov, en interesse og motivation for at vækste – et ønske om at udvikle sig og stå stærkere blandt konkurrenter gennem nyskabelse.

I forhold til hvorfra behov og motivation for vækst stammer, er der således både såkaldte 'push/pull'- og 'top-down'/'bottom-up'-mekanismer på spil samtidigt (Scott 1998). Der eksisterer en fælles interesse for vækst: blandt politiske initiativtagere og midtjyske SMV'er som aftagere af vækstprogrammer som GTNV, er der enighed om, at vækst er et nødvendigt mål.

## Vækst gennem vidensudveksling mellem virksomheder og erhvervsliv

Et mål om vækst i SMV'er kan nås på mange måder; der findes flere metoder til at fx øge produktionen og udvide markedet eller at forbedre organisationen og medarbejdernes

---

kompetencer. Én særlig tilgang, der er vundet frem i løbet af de sidste årtier, er, at både SMV'er og store virksomheder samarbejder med studerende eller forskere fra videninstitutioner. Samarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner har stor bevågenhed både nationalt og internationalt. Undersøgelser viser, at der findes store videnressourcer, og at der produceres ny viden i de danske videninstitutioner, som virksomheder kan få et udbytte af at benytte, ligesom studerende og forskere kan kvalificere deres viden via et indblik i virksomheders praksis. På denne baggrund lanceres der løbende politiske innovationsstrategier på både nationalt og regionalt plan i Danmark, som rent økonomisk understøtter udvikling af samarbejdsaktiviteter mellem danske virksomheder og videninstitutioner. Analyser fra ind- og udland viser dog også, at der fortsat er plads til videreudvikling og forbedringer inden for feltet i forhold til incitament, barrierer og udfordringer for samarbejde (BHEF 2001, Buganza et al 2014, DEA 2014, DU 2011, 2014, FI 2008, 2010, Jensen et al 2007, NCUB 2012, Perkmann & Salter 2012, Pertuzé et al 2010, SFI 2014). GTNV-projektet blev igangsat for netop at adressere en række af disse udfordringer.

## **Baggrund for Genvej til Ny Viden**

Incitamentsgrundlaget for at Vækstforum Midtjylland igangsatte GTNV i 2010, byggede bl.a. på en analyse af virksomheders innovationsmønstre udført af Bengt-Åke Lundvall fra Aalborg Universitet. I årene 2000-2004 gennemførte Lundvall kvantitative undersøgelser blandt ca. 1600 danske virksomheder med mere end 25 ansatte for at udforske, hvilke innovationsmønstre der syntes at gøre sig gældende her. Analyseresultaterne identificerede to forskellige virksomhedstilgange til læring og innovation, hvilke Lundvall definerer som: 1) STI (Science and Technology-driven Innovation) som bygger på forskning og formaliseret viden. Her har virksomhederne selv direkte udgifter til forskning og udvikling, og de samarbejder med forskningsinstitutioner omkring udviklingen af nye produkter eller ydelser. Den type viden, som her genereres og anvendes i innovationsprocesser, kan betegnes som såkaldt 'know-what' (viden om hvad) kombineret med 'know-why' (viden om hvorfor). 2) DUI (Doing, Using and Interacting Innovation) bygger derimod på en mere uformel og praksisorienteret tilgang til innovation, hvor virksomhedernes produktudvikling foregår i samarbejde mellem kunder, leverandører og virksomhedsmedarbejdere. Den type viden, som her genereres og benyttes i innovative processer, kan betegnes som såkaldt 'know-how' (viden om hvordan) kombineret med 'know-who' (viden om hvem) (Jensen et al 2007: 680-690).

Lundvalls kvantitative data viste yderligere, at danske virksomheder ofte anvender enten den ene eller den anden innovationstilgang, mens kun et fåtal kombinerer de to tilgange. I forhold til egentlig innovationsperformance; forstået som den væksteffekt innovations-tilgangen medfører, indikerer Lundvalls analyseresultater, at det netop er de virksomheder, der kombinerer STI og DUI, som opnår størst succes eller lykkes bedst med at introducere nye produkter og serviceydelser på markedet, sammenlignet med de virksomheder, der blot anvender én af tilgangene. Et anbefalelsesværdigt mål inden for innovationspolitiske

---

væksttiltag er derfor, ifølge Lundvall, at fremme kombinationen af viden- og praksis-baserede innovationstilgange i danske virksomheder (ibid.).

Med inspiration fra Lundvalls identificerede innovationsmønstre og væksteffekter i virksomheder gennemførte Midtjysk Vækstforum i efteråret 2008 projektet 'Brobygning som Genvej til Innovation', der undersøgte samarbejdet mellem regionens SMV'er og såkaldte brobyggere; som formidlede kontakter og konkrete projekter mellem SMV'er og videninstitutioner. Analysen heraf viste, at de eksisterende brobygningstiltag i Region Midtjylland i stor stil forsøgte at udvide feltet for samarbejder mellem SMV'er og forskere, men at disse tiltag tenderede til at koncentrere sig om SMV'er, som på forhånd havde et indblik i formaliseret og forskningsbaseret viden inden for et givent innovationsområde, og som dermed allerede havde kendskab til og i en vis udstrækning benyttede sig af STI som innovationstilgang. Hermed syntes de aktuelle brobygningstiltag hovedsageligt at styrke en allerede eksisterende STI-tilgang blandt SMV'er, mens der i et vækstmæssigt perspektiv tilsyneladende fandtes en overset målgruppe for vidensamarbejde; nemlig de praksis-orienterede SMV'er, som udelukkende benyttede sig af DUI-tilgangen til innovation. Brobygningsanalysen understregede således, at gruppen af virksomheder med en praksis-orienteret innovationstilgang var underrepræsenteret som deltagere i de eksisterende regionale initiativer, der forsøgte at støtte innovationssamarbejdet mellem SMV'er og forskningsinstitutioner (RM 2008: 5-26).

I 2010 publicerede Forsknings- og Innovationsstyrelsen en plan for implementering af fremtidens virksomhedsrettede innovationspolitik i Danmark kaldet: 'InnovationDanmark 2010-2013. Viden til virksomheder skaber vækst'. Her blev der fremlagt analyser, som viste at virksomheder, der investerer i forsknings- og udviklingsaktiviteter og samarbejder med videninstitutioner, får højere produktivitet, vækst og beskæftigelse end virksomheder, der ikke investerer heri (FI 2010).

Både Lundvalls teori om innovationsmønstre og -væksteffekter, brobygningsanalysens resultater og Forsknings- og Innovationsstyrelsens analyse om øget vækst i virksomheder gennem samarbejde med videninstitutioner, dannede incitamentsgrundlaget for, at Vækstforum Midtjylland i 2010 iværksatte et nyt program kaldet Program for Vidensamarbejde; i dag med navnet Genvej til Ny Viden, som fokuserede på at motivere og stimulere de praksisorienterede SMV'er, uden tidligere erfaring med samarbejde med videninstitutioner som hovedsageligt anvendte DUI til at kombinere denne med en mere forskningsbaseret STI-tilgang til innovation med det formål at udvide SMV'ernes vækstmuligheder (RM 2008: 5-26).

## 2. Bagom Genvej til Ny Viden

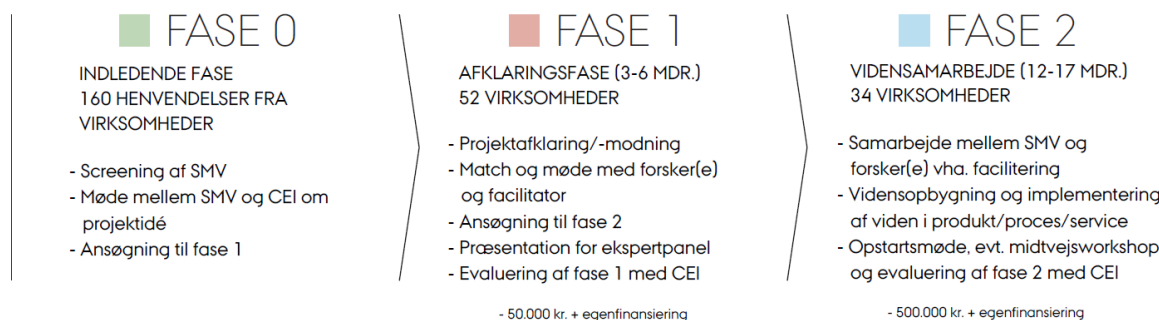
Projektet Genvej til Ny Viden blev igangsat af Vækstforum Midtjylland og gennemført i perioden fra januar 2011 til oktober 2014. Projektet blev administreret af Center for Entreprenørskab og Innovation (CEI), Aarhus Universitet. Formålet med projektet var at få flere SMV'er i Region Midtjylland til at samarbejde med forskere om videnbaseret innovation for herigennem at opnå en positiv forretningsmæssig udvikling og ultimativt vækst i SMV'erne. Målet var også at eksperimentere med og udvikle nye metoder til at styrke samarbejdet mellem SMV'er og forskere, og at give et brugbart svar på, hvad der kan få flere SMV'er til at gennemføre et succesfuldt samarbejde med forskere.

Projektet havde et totalt budget på 47.750.000 kr., heraf var de 20.950.000 kr. virksomhedernes egenfinansiering, 5.000.000 kr. var EU Regionalfondsmidler, og de resterende midler finansieredes af Region Midtjylland.

Målgruppen for projektet var virksomheder i Region Midtjylland, der levede op til EU's definition af en SMV og som ikke tidligere, eller kun i begrænset omfang, havde samarbejdet med videninstitutioner. De deltagende forskere kom fra videninstitutioner (universiteter og GTS-institutter) fra hele landet og desuden også fra udenlandske vidensinstitutioner<sup>1</sup>.

### Projektets opbygning

GTNV var opdelt i tre faser. Figuren skitserer aktiviteterne i hver fase.



<sup>1</sup> For yderligere oplysninger om de deltagende virksomheder og forskere henviser vi til magasinet: 'Vidensamarbejde – om projekt Genvej til Ny Viden' (AU, CEI 2014)



- I fase 0 blev interesserede virksomheder rekrutteret via traditionel markedsføring og via samarbejde med bl.a. lokale erhvervsråd og Teknologisk Institut. Fase 0 indeholdt desuden indledende dialog med virksomhederne for at afklare, om det kunne være relevant for dem at ansøge om et fase 1-forløb.
- Fase 1 var en indledende og afklarende fase, hvor virksomhederne gik fra et identificeret behov for udvikling og innovation til en konkretisering af et muligt videnbaseret innovationsprojekt. Fase 1 blev brugt til at konkretisere ideen, opstille mål og succeskriterier og matche virksomhederne med forsker(re) og en facilitator til fase 2-forløbene. Virksomhederne kunne i fase 1 modtage op til 50.000 kr. i støtte.
- I fase 2 gennemførtes et konkret videnbaseret innovationsprojekt, der var karakteriseret ved, at fundamentet for innovationen var et vidensamarbejde mellem virksomheden og forskerne, som var faciliteret af en tredje part. Projekterne tog afsæt i virksomhedernes ønske om udvikling af nye produkter, services, processer m.m., og forskerne bidrog med relevant (publiceret) viden. Til denne fase kunne ydes støtte på op til 500.000 kr. til finansiering af forskernes tid og ekstern facilitering.

For begge faser gælder det, at virksomhederne medfinansierede med samme beløb, som de fik i tilskud. Medfinansieringen udgjorde de deltagende medarbejders medgåede tid.

### **Facilitering som CEI's metodiske tilgang til vidensamarbejde**

Initiativet bag GTNV er bl.a. baseret på en række analyser, som påpeger, at der kan opstå udfordringer, når virksomheder (særligt SMV'er) og forskere indgår i et samarbejde om innovation. Udfordringerne er bl.a., at mange SMV'er har en begrænset viden om både adgang til forskere, og hvorledes forskningsbaseret viden kan skabe værdi, ligesom det kan være en stor udfordring, når der eksisterer kulturforskelle mellem SMV'ernes praksisorienterede tilgang og den forskningsbaserede verden. Derfor var et af resultatmålene for GTNV at overkomme disse udfordringer ved at eksperimentere med og finde frem til, hvilke metoder der virker bedst til at etablere, stimulere og udvikle vidensamarbejde mellem SMV'er og forskere (Bruneel et al 2010, FI 2010, 2008, Jensen et al 2007, RM 2008).

Operatørteamet fra CEI valgte at bruge en overordnet tilgang til vidensarbejdet, der kaldes *facilitering*, hvilket dækker over den teknik, der gør det lettere for en samlet gruppe mennesker at nå et fælles mål. Undervejs i projektperioden blev der eksperimenteret med, præcis hvilke faciliterede aktiviteter, der bedst kunne understøtte dels etableringen af vidensarbejdet i de indledende faser og dels stimuleringen af selve vidensarbejdsprocessen.

---

Operatørteamet fandt efterhånden frem til et standardiseret forløb med følgende faciliterede aktiviteter:

- I fase 0 faciliterede CEI et screenings-/afklaringsmøde mellem CEI og SMV med det formål at få afklaret, om der var behov for forskningsbaseret viden for at løfte virksomhedens idé/innovationsprojekt, og om GTNV syntes at være den rigtige indgang hertil.
- I fase 1 stod CEI for at finde frem til den/de rigtige forskere med udgangspunkt i SMV'ens behov for viden til innovationsprojektet, og herefter blev et møde mellem SMV og forskere faciliteret af CEI. Her var der fokus på match i forhold til både faglighed, personligt match mellem SMV og forskere og på GTNV-projektets fase 2 som ramme for et vidensamarbejde. Derudover stod CEI for i fase 1 at tilknytte hvert innovationsprojekt en facilitator, som skulle understøtte vidensamarbejdet i fase 2, ligesom CEI faciliterede møder mellem SMV og et nedsat ekspertpanel, som gav CEI anbefalinger i forhold til, om SMV'ens ansøgning til fase 2 skulle godkendes. Fase 1 blev afsluttet med et evalueringsmøde mellem CEI og SMV.
- I fase 2 faciliterede CEI et opstartsmøde mellem alle deltagende parter. Formålet med opstartsmødet var planlægning af projektet, opstilling af succeskriterier, fordeling af ansvarsområder og helt generelt at sikre en forventningsafstemning alle parter imellem. Desuden faciliterede CEI i nogle vidensamarbejdsforløb en midtvejsworkshop med virksomhederne, mens alle vidensamarbejderne blev afsluttet med et evalueringsmøde mellem CEI og SMV.
- I fase 2 blev også selve vidensamarbejdsprocessen mellem SMV'erne og forskerne faciliteret. Denne facilitering blev varetaget af CEI i syv vidensamarbejder, mens de resterende 24 fase 2-forløb blev faciliteret af facilitatorer fra eksempelvis GTS-institutter eller midtjyske erhvervsråd. Formålet med facilitering af selve vidensamarbejdet i fase 2 var at eksperimentere med at understøtte den proces, hvor ny viden skabes, bringes i anvendelse, forankres og giver virksomheden nye handlemuligheder og kompetencer. Desuden var det et mål at få konkrete erfaringer med, hvad der bedst understøtter og stimulerer det konkrete samarbejde mellem virksomhed og forsker på en sådan måde, at der sker læring på både et individuelt og organisatorisk niveau. CEI's opdrag til facilitatorerne var overordnet, at de skulle sætte fokus på læring og på forankring af viden i virksomheden. Dette skete gennem facilitering af møder og workshops og ved at understøtte en løbende refleksion over virksomhedens tilegnelse, skabelse og forankring af viden i forløbet.

---

Der kan ikke sættes formel på én gennemgående faciliteringsmetode i fase 2. I hovedreglen blev faciliteringen baseret på behovet i det enkelte vidensamarbejde, hvorfor faciliterende aktiviteter spændte lige fra proces- og projektledelse, mødeplanlægning og mødestyring, til idégenerering, videndelings-workshops og organisationsudvikling.

Et vidensamarbejde i GTNV var således baseret på tre aktører og hver deres vidensbidrag: SMV'en bidrog med viden om praksis, produkt og marked, forskeren med teoretisk, analytisk og metodisk viden og facilitatoren med viden om samarbejds- og innovationsprocesser.

## 3. Rapportens formål og opbygning

### Rapportens formål

Formålet med rapporten er at formidle analyseresultater om vidensamarbejde i GTNV: dets *byggesten* (hvad består vidensamarbejdet af) og *udbytte* (hvad får man ud af vidensamarbejdet), beskrevet ud fra både SMV'er, forskere og facilitatorers perspektiver herpå i fem cases fra GTNV.

Vi vælger at fokusere på vidensamarbejdets byggesten og udbytte for at bidrage til feltet for vidensudveksling mellem videninstitutioner og erhvervsliv med ny viden om og praksisnære eksempler på, hvad der konkret foregår i et vidensamarbejde, og hvad alle tre parter oplever at få af udbytte. Vores bidrag til feltet for vidensudveksling er analyser af erfaringer med vidensamarbejde i praksis; erfaringer som er indsamlet gennem kvalitative interviews, der er systematisk analyseret og bearbejdet.

### Rapportens opbygning

Følgende spørgsmål er styrende for rapporten:

- **Byggesten**
  - Hvem og hvad er afgørende for, at der sker videndeling og -skabelse i vidensamarbejdet i GTNV?
  - Hvad karakteriserer vidensamarbejdets tre aktører og deres vidensbidrag?
  - Hvad forbinder og udfordrer de tre aktørers samspil i vidensamarbejdet?
  
- **Udbytte**
  - Hvad er afgørende for, at SMV'er oplever et udbytte af vidensamarbejdet i GTNV?
  - Hvad karakteriserer SMV'ers udbytte af vidensamarbejde?
  - Hvad får forskere og facilitatorer ud af at deltage i vidensamarbejdet i GTNV?

I kapitel 4 beskriver vi metoder til undersøgelsens dataindsamling, -behandling og -anvendelse, og i kapitel 5 introducerer vi fem GTNV-vidensamarbejdscases, som undersøgelsen bygger på. I kapitel 6 analyserer vi vidensamarbejdets byggesten i form af samspil mellem tre aktører. Kapitel 7 handler om facilitering i fase 2 som byggesten i vidensamarbejdet, mens vi i kapitel 8 analyserer udbytte af vidensamarbejdet i GTNV. Efter et konkluderende kapitel 9, åbner kapitel 10 op for perspektivering og fremadrettede anbefalinger.

## 4. Metode

### 4.1. Undersøgellesdesign

Analysen af vidensamarbejdets byggesten og udbytte i GTNV er baseret på et casestudie, som indeholder fem cases ud af de i alt 31 vidensamarbejdsforløb, der er gennemført i GTNV. Casestudiet er valgt på baggrund af muligheden for i dybden at undersøge vidensamarbejdet, som det er foregået i praksis. Hver case består af en SMV, en forsker<sup>2</sup> og en facilitators perspektiver på samme vidensamarbejde, og hvert perspektiv er undersøgt via interviews.

Nedenstående figur viser strukturen i vores undersøgelsesdesign:



<sup>2</sup> I fire ud af de fem cases, var flere forskere tilknyttet vidensamarbejdet, men kun én forsker er interviewet til undersøgelsen (dog blev der i en enkelt case interviewet to forskere sammen)

---

Under udvælgelsen af de fem cases var det afgørende, at disse differentierede sig fra hinanden med hensyn til både type virksomhed, type innovationsprojekt og forskellige tilknyttede facilitatorer. Der var fokus på diversitet for at gengive billedet af, at de 31 cases i GTNV var meget forskellige.

Den viden, vi indsamlede fra hver case, er i udgangspunktet kontekstafhængig. Men da rammen om og strukturen i vidensamarbejdet i de fem specifikke kontekster er de samme i kraft af GTNV-programmets konstruktion, og fordi alle aktører blev spurgt om stort set det samme i interviewene, kan de fem cases sammenlignes på tværs. Derfor analyserer vi på flere niveauer i rapporten: de fem cases analyseres enkeltvis, vi sammenligner de fem cases, og herunder sammenligner vi de tre aktørgrupper: fem SMV'er, fem forskere og fem facilitatorer. Det er således vigtigt for os både at bibeholde beskrivelsen af den unikke kontekst og derudover at belyse sammenlignelige mønstre og tendenser på tværs af de fem cases. Undervejs i analysen anvender vi teori eller dele af et teoretisk begrebsapparat, hvor det kan understøtte, forklare og anskueliggøre det, vi ser, foregår i praksis.

I rapporten tager vi således afsæt i og beskriver praksis. Ved både at fokusere på den enkelte unikke kontekst og at gengive ligheder de fem cases imellem, kan vi sige noget generelt om vidensamarbejdets byggesten og udbytte i GTNV.

## 4.2. Dataindsamling, -behandling og -anvendelse

### Dataindsamling

I foråret 2014 gennemførte CEI-teamet bag GTNV semistrukturerede interviews med SMV'er, forskere og facilitatorer i fem cases, hvor der var gennemført et vidensamarbejde i GTNV. Rapportens datamateriale består således af i alt 15 interviews. Valget af den kvalitative, semistrukturerede interviewmetode, begrundes vi i, at den tillader dybde og plads til det, der er vigtigt for den enkelte aktør i den konkrete kontekst. Desuden medvirkede interviewmetoden til at afrunde vidensamarbejdet i hver case, hvor både SMV'erne, forskerne og facilitatorerne fik lejlighed til at reflektere over egen proces og udbytte, mens vi samtidig fik lejlighed til at indsamle detaljeret viden om hvert vidensamarbejde.

### Databehandling

De 15 interviews blev transskriberet og derefter gennemlæst og kategoriseret i temaer via databehandlingsprogrammet NVivo, hvor materialet også blev sammenlignet på tværs. Det overordnede analytiske fokus var gennemtænkt på forhånd i interviewguiderne (som bl.a. indeholdt spørgsmål omkring motivation, samarbejdsprocessens succeser og udfordringer, vurdering af projektets faseinddeling og udbytte), men nye analysetemaer opstod også efterhånden, som materialet udfoldede sig under databehandlingen.

---

## **Dataanvendelse i analysen**

Undervejs i rapporten inddrager vi interviewcitater som kilder til analytiske pointer, for at analysen bliver så pålidelig og levende som mulig. Desuden er vi opmærksomme på at fremstille nuancer i vidensamarbejdet: både det vellykkede og det udfordrende. Herigennem tegner vi et realistisk billede af vidensamarbejdet, som det så ud i GTNV.

## 5. Præsentation af fem cases

I denne præsentation af de fem cases i GTNV fremlægger vi fakta om hver SMV, interviewpersonerne og hvert enkelt innovationsprojekt. I analysen i de følgende tre kapitler tegner vi et mere detaljeret billede af hver case.

### Case 1

SMV'en producerer gardinløsninger og solafskærmning til erhverv og privathjem. Virksomheden havde 15 ansatte, og de interviewede personer var direktøren og en medarbejder. GTNV-innovationsprojektet handlede bl.a. om udvikling af et nyt brand, markedsføring og salg af gardiner til et nyt kundesegment. Undervejs i projektet var i alt otte forskere tilknyttet. Den interviewede forsker til nærværende undersøgelse var fra Aarhus Universitet. Facilitatoren var fra et GTS-institut.

### Case 2

SMV'en er en ingeniørvirksomhed, der leverer udviklingsopgaver, typetest og myndighedsgodkendelse af elektroniske apparater til industrivirksomheder. Virksomheden havde fire ansatte, og vi interviewede direktøren. I GTNV-innovationsprojektet bidrog en enkelt forsker fra Syddansk Universitet til udvikling af to scenarier til en ny, langsigtet forretningsstrategi i virksomheden. Facilitatoren var fra et midtjysk erhvervsråd.

### Case 3

SMV'en udvikler og sælger staldventilationssystemer, og fokus i innovationsprojektet i GTNV var at udvikle en ny energieffektiv staldventilator. Virksomheden omfattede i alt 12 medarbejdere, og vi interviewede to medejere af SMV'en til undersøgelsen. Blandt de fire deltagende forskere interviewede vi to fra Aarhus Universitet. Facilitatoren var fra et privat videns- og udviklingscenter.

### Case 4

SMV'en tilbyder offentlige og private virksomheder procesforløb og rådgivning inden for etik. I virksomheden var der fem ansatte, og vi interviewede direktøren. GTNV-innovationsprojektet handlede om at udvikle nye værktøjer til afdækning af personers etiske profil. I projektet deltog tre forskere, og den interviewede forsker kom fra Aarhus Universitet. I denne case var facilitatoren fra Aarhus Universitet.

### Case 5

SMV'en udvikler og sælger softwareprodukter samt konsulentytelser inden for geologi og miljø. Virksomheden havde en medarbejderstab på syv personer, og i GTNV-innovationsprojektet var særligt én medarbejder fra SMV'en involveret, hvorfor vi interviewede ham til undersøgelsen. I projektet deltog to forskere, og den interviewede forsker kom fra Danmarks Tekniske Universitet. Innovationsprojektet handlede om at udvikle software til geostatistisk analyse og håndtering af store geologiske modeller. Facilitatoren var fra Danmarks Tekniske Universitet.



---

## 6. Byggesten i vidensamarbejde: samspil mellem tre aktører

### 6.1. Indledning

Et vidensamarbejde i GTNV er baseret på tre aktører og hver deres vidensbidrag: SMV'en bidrager med viden om praksis, produkt og marked, forskeren med teoretisk, analytisk og metodisk viden og facilitatoren med viden om samarbejds- og innovationsprocesser. I dette kapitel undersøger vi, hvad der sker, når de tre aktører mødes og skal bringe hver deres viden i spil og kombinere den i en proces om udviklingen af et nyt produkt, en serviceydelse eller fx en proces: hvordan opstår der et dynamisk samspil mellem de tre aktører, og hvornår udfordres samspillet i vidensamarbejderne i GTNV?

For det første undersøger vi, hvilke ressourcer der er til stede mellem SMV, forsker og facilitator, når aktørerne oplever fremdrift i samarbejdet. For det andet undersøger vi, hvad der præger samspillet i vidensamarbejdet, når der opstår udfordringer. Undervejs i analysen fokuserer vi bl.a. på tilstedeværelsen af og manglen på individuel og fælles motivation (Ryan & Deci 2000)<sup>3</sup>.

Nedenfor tegner vi først et billede af ressourcer i hver af de fem cases, hvorefter vi sammenligner de fem cases på tværs med fokus på samspillet overordnede ressourcer og udfordringer.

### 6.2. Samspil mellem tre aktører i fem cases

#### Case 1

I vidensamarbejdet i case 1 var et match mellem parternes kompetencer afgørende for, at vidensamarbejdet kom til at fungere. Nedenfor beskrives både SMV, forsker og facilitators motivation og tilgang til vidensamarbejdet.

SMV's motivation for at indgå i GTNV handlede i bund og grund om overlevelse. I interviewet med direktøren udtalte hun følgende om sine forventninger og tilgang til et samarbejde med forskere: *Hvis jeg ikke udviklede mig, så afviklede jeg mig i stedet for. Så jeg var sådan begyndt at tænke en lille smule, at der skulle ske et eller andet. (...) På det tidspunkt, hvor de snakkede om forskere, der troede jeg, at en forsker, det var en Georg*

---

<sup>3</sup> Ifølge Ryan & Deci (2000) er motivation forbundet med den enkeltes oplevelse af, at 1) man føler sig kompetent (at have faglige forudsætninger, viden eller kunnen), 2) man oplever at have autonomi (at have råderum, at kunne påvirke, at være med til at definere og afgrænse opgaver) og 3) man føler et tilhørsforhold (at være en del af noget og at blive anerkendt og bekræftet i sin faglighed og sine kompetencer)

---

*Georgløs. Jeg anede ikke, hvad det var for noget. (...) Jeg vidste ikke, hvad jeg gik ind til. Og jeg vidste ikke, hvad jeg kunne få hjælp til på det tidspunkt, hvis jeg skal være helt ærlig. Jeg vidste egentlig ikke, hvad det var, jeg havde sagt ja til, andet end at jeg vidste, at det nok var godt for mig. SMV'en var således motiveret af nødvendighed, overlevelse og en tydelig innovationsparathed – SMV'en var klar til ny udvikling, selvom et samarbejde med forskere var nyt. SMV'ens tilgang til vidensamarbejdet var præget af åbenhed og en grundlæggende tiltro til, at vidensamarbejdet var vejen frem, og at SMV'en selv havde kompetencerne til at gennemføre et vidensamarbejde.*

Forskerens motivation kan beskrives ved, at hun følte sig kompetent til opgaven og havde en forventning om, at både hun og hendes studerende på universitetet kunne afprøve og lære noget nyt. Her fortæller hun selv: *Jeg har altid været meget vant til i min undervisning at arbejde meget med virksomheder og direkte cases, altså at hente virksomheder ind i undervisningen. Og så tænkte jeg, at det ville være en oplagt mulighed for ligesom at forfine det projekt. Så mit indspil i det her projekt var egentlig at sige, at det kan godt være, at det handler om at lave en kobling mellem virksomheder og forskere, men jeg er jo både ansat som forsker og underviser, så fra mit perspektiv handlede det også om at lave en kobling til de studerende. (...) Og så begynder det at tænde mig helt vildt, for jeg tænder virkelig på det her undervisning og på at gøre det relevant for de studerende. Jeg kan se, at ligeså snart der kommer nogle relevante ting ind, så kan jeg bare se, at de studerende lærer på en helt anden måde. Så det er måske ikke nye teorier, jeg får udviklet, men det er nogle nye pædagogiske redskaber, jeg kan få.*

Undervejs i GTNV-projektet tog forskeren de studerende med ud i virksomheden, ligesom de studerende i grupper udviklede hver deres bud på et nyt brand rettet mod unge mennesker som ny kundegruppe, hvilke de præsenterede for en håndfuld repræsentanter fra virksomheden. At så mange mennesker involverede sig i SMV'en og dennes bedst mulige fremtid skabte energi og ballast i vidensamarbejdet. Forskeren så sig selv og sine studerende som kvalificerede sparringspartnere overfor SMV'en, og fordi både forskeren og de studerende følte sig bekræftet i deres faglighed og kompetencer, opstod der et tilhørsforhold mellem dem og SMV'en.

Facilitator i case 1 havde via sit arbejde god erfaring med at facilitere innovationsforløb hos virksomheder, og hendes motivation for at deltage i vidensamarbejdet beskrev hun selv således: *At gøre en forskel. Altså, at jeg kan være med til at løse problemstillingerne hos virksomhederne. Gøre en forskel; at de kommer videre. Så det er sådan set det, der er min motivation. Og det er det altid.*

Facilitator brændte for at gøre en forskel i virksomheden og ville gerne pleje dennes interesser. Åbenhed var en drivende kraft i hendes faciliteringsmetoder, og der var en tro på, at tingene kunne lade sig gøre. I forhold til at aflæse, analysere og se forandringen, der skulle til i virksomheden, var facilitator kompetent. Hun var meget optaget af, hvem hun arbejdede med og var særligt opmærksom på virksomheden for at kunne tilpasse sig dennes behov; særligt under opstarten af vidensamarbejdet. Facilitator arbejdede professionelt med at skabe et tilhørsforhold, en platform og et rum til at agere i for SMV og

---

forsker, hvor viden var i fokus, og hvor deltagerne glemte, hvor den nye viden kom fra. Hendes metoder skabte idérigt kaos, de var udfordrende, og skabte åbninger, som hun var i stand til at håndtere. Direktøren i SMV'en udtaler her om facilitators tilgang til vidensamarbejdet: *Hun har jo taget det her med som sit hjertebar. Og det har vi jo godt kunne mærke. Hun har simpelthen, af egen krop næsten, sat sig ind i de her forskellige ting. Hun har jo tænkt på vores virksomhed, når hun har haft fri også.*

For at opsummere vidensamarbejdet i case 1 kan vi karakterisere det ved, at parterne følte sig kompetente i hver deres bidrag, mens særligt faciliteringen under samarbejdets opstart skabte rum og rammer for, at vidensamarbejdet kunne udfolde sig og finde retning.

## Case 2

Vidensamarbejdet i case 2 var karakteriseret af at være en identitet- og retningsafklaring for virksomheden. Den innovative proces skulle udmønte sig i fremtidsscenarier med nye forretningsstrategier. Fokus var at udforske: hvem er vi, og hvad vil vi. Processen i vidensamarbejdet var derfor båret af selvundersøgelse og -indsigt, dialog og refleksion omkring fremtiden.

I interviewet med SMV-direktøren beskriver han sin og virksomhedens motivation for at deltage i GTNV sådan, at det var nødvendigt med fornyelse for at overleve i forbindelse med finanskrisen. Der eksisterede et behov for at skærpe virksomhedens retning samt at styrke og professionalisere den strategiske udvikling for i fremtiden at sikre indkommende opgaver. SMV var således motiveret af muligheden for at analysere egne kompetencer og se muligheder for udfoldelsen heraf i fremtiden.

Forskeren i denne case havde tidligere erfaring med at bidrage med sin viden om innovation i samarbejde med virksomheder, og hendes motivation for netop at indgå i GTNV, forklarede hun således: *Jamen det giver mig netop afsættet til at lave noget ny forskning. På den måde giver virksomhederne, igennem den dialog og den sparring, jeg har med dem, giver de jo også mig idéer til, hvad det er, jeg skal arbejde videre med. (...) Så for mig, der indgår de i en naturlig del af den cyklus, jeg har i udviklingen af min egen forskning.* I sin motivation var forskeren således særligt tiltrukket af det udbytte, hun kunne få ud af det.

En særlig karakteristik af forholdet mellem direktøren i SMV'en og forskeren var, at de var enige om kommunikationstilgangen i vidensamarbejdet: der var råderum og autonomi til at forklare den verden og hverdag, de hver især kom fra. Direktøren i virksomheden fortalte herom: *Det var jo så på et fagområde, som var noget andet end teknik, og det gjorde det måske ikke nemmere i starten. Vi havde egentlig en rigtig god start, meget respekt for hinanden og god kemi, men så kunne vi nogle gange fornemme lidt: 'Åh, kan du ikke bare forstå det', hvor det gik op for os, jamen vi kommer fra to forskellige verdener, men så fandt vi jo nogle gode løsninger ved, at der bare skulle snakkes noget mere.* Selvom det var udfordrende, anerkendte begge parter hinandens faglighed og gav plads til forklaring og

---

vidensbidrag. Efterhånden udviklede der sig en god relation, og hvad facilitator i casen beskriver som et venskab, mellem forsker og direktøren i SMV'en.

Facilitatoren beskrev sin motivation for at indgå i GTNV som naturligt funderet i sit arbejde i det lokale erhvervsråd, der netop handlede om at styrke og skabe gode vækstbetingelser i det lokale erhvervsliv. I GTNV blev han givet et råderum til at påvirke og bidrage til vækst i en lokal SMV. Men fordi forskerens bidrag i vidensamarbejdet konkret var at styre og understøtte SMV'ens innovationsproces og at få SMV'en til at gentænke sig selv under samarbejds møderne, faciliterede forskeren naturligt denne proces. Derfor bidrog facilitator i stedet til vidensamarbejdet således: *Jamen jeg deltog på alle møder. Jeg deltog som referent, og jeg deltog rigtig meget sammen med direktøren i forberedelse og så i opfølgningen på møderne. Så jeg tror, at det handlede meget om sådan noget tolkning: altså, hvad er det, når forskeren sætter den her model frem, hvad er det så egentlig hun mener, vi skal gøre. Så jeg tror, det var meget at være den der proceskonsulent, der tolker og hjælper med at få det ned i en praktisk størrelse, der kan håndteres af medarbejdere i virksomheden. 'Så hvad er det nu, du skal gøre til næste møde: det er det og det og det. Når du så har lavet det, så kigger vi på det sammen og sender det videre til forskeren'.*

I forlængelse heraf var en tydelig karakteristik af vidensamarbejdet i case 2: enighed om struktur i samarbejdsformen. Dette understregede direktøren i SMV'en således: *Det blev defineret fra start af; der blev lagt en plan: hvad er det for nogle spilleregler, hvad er det for nogle projektplaner, vi har, mødedatoer og sådan. Det er kørt sådan helt struktureret. Sådan er vi her i huset, og sådan er både facilitator og forskers tilgang også. I dette vidensamarbejde var alle tre parter således enige om at skabe en fælles ramme og en struktureret proces, hvori vidensamarbejdet kunne udfolde sig.*

Som opsummering på en karakteristik af vidensamarbejdet i case 2, vil vi anvende et begreb, som facilitator bragte på banen: partnerskab. Han beskriver her partnerskabets betydning i vidensamarbejdet: *Det, der fungerer rigtig godt, det er jo, at du kan få en eller anden form for partnerskab i højere grad end en leverandørrolle. Fordi hvis det blot er en kunde-leverandør-rolle, så er det 'business as usual'. (...) Der hvor der er en ny overlægger, det er der, hvor der bliver et partnerskab mellem virksomheden og forskeren og institutionen, hvor forskeren også går hjem med ny viden. (...) Så der, hvor der er et partnerskab, der når man nye højder.*

Således var der en god relation og en tæt tilknytning mellem både SMV's direktør og forsker samt SMV's direktør og facilitator. Der opstod et tilhørsforhold i vidensamarbejdet gennem partnerskabets treenighed. Dette styrkede vidensamarbejdets udgangspunkt og fremdrift i GTNV.

### Case 3

Vidensamarbejdet i case 3 var karakteriseret af, at SMV'en fra start havde en dyb faglig viden om det produkt, der skulle udvikles i GTNV. De vidste, hvem de var, og hvor de ville hen. På denne baggrund var SMV'en selv involveret i at finde forskere til innovationsprojektet ud fra klare kravsspecifikationer.

SMV's motivation for at indgå i GTNV var muligheden for at få delvis finansiering til et udviklingsprojekt med fokus på staldventilation. Idéen hertil og kompetent viden herom var tydelig og tilstede i SMV'en fra projektets start. I interviewet med SMV'ens to ejerledere karakteriserede de kimen til samarbejdet således: *Vi har haft en faglig indsigt på forhånd. (...) Jeg tror også, at det er noget af det, der gør, at det er gået så godt; fordi forskerne har vidst med det samme, da vi skulle arbejde sammen, hvad opgaven gik ud på. Og så er de jo trygge. (...) Jeg tror lidt, det er den kemi, som vi havde (...). Det er uhøjtideligt, og vi er ikke bange for at spørge, og vi er ikke bange for at lytte, og det var de [forskerne] heller ikke. Altså, der var noget respekt for hinanden, og vi lyttede og lærte. (...) Jamen så var det egentlig også at se, at de [forskerne] blødte for det her ligeså meget, som vi gjorde, og at de var hurtige på aftrækkeren.*

SMV'en oplevede, at både egne og forskernes motivation blev løftet op og ind i et fællesskab. Dette gav en fælles følelse af drivkraft, handlekraft og gejst i samarbejdet. Desuden var vidensamarbejdet karakteriseret af en eksperimentel tilgang, hvor parterne afprøvede forskellige muligheder, og de lyttede og lærte af hinanden.

I case 3 var flere forskere involveret. Den ene af de to interviewede udtrykte sin motivation for at deltage i GTNV som et forventningspres ovenfra på det universitet, han var tilknyttet, i forhold til at skulle indgå i erhvervsamarbejde. I forlængelse af forventningspresset om erhvervsamarbejde ønskede han også at kunne imødekomme universitetets krav om publikationer ved skrive en artikel efter forløbet. Den anden af de to interviewede forskere tilbragte en del tid i virksomheden, hvilket var motiveret af, at han gerne ville have erfaring fra praksis.

Udover disse to forskere omtalte de to ejerledere fra SMV'en i deres interview en tredje forsker, som spillede en helt central rolle i vidensamarbejdet. De forklarede hans motivation og tilgang til vidensamarbejdet således: *Forskeren, han sagde: 'Jeg har været inde i sådan et projekt før, altså i 1980'erne'. (...) Der blev man enige om, at man skulle kigge på at lave lige netop staldventilation meget effektivt. Forskeren var inde over, og de sad og holdt møder i ét væk, og jeg tror, at han var med i sådan en projektgruppe i et eller flere år. Men de kom ingen vegne. Og som forskeren sagde: 'Jamen det her er bare skønt: altså, her sker der noget! Vi kommer med nogle idéer, og der sker noget. Der bliver puttet penge i det, og vi er enige om, at det skal ske.'*

Selve samarbejdsformen beskrev de to ejerledere sådan, at den centrale forsker besøgte SMV'en cirka fem gange, hvor han holdt oplæg og kom med forslag til ventilatordesigns. SMV'en arbejdede videre med disse forslag og meldte tilbage til forskeren, som lavede nye

---

justeringer. Derudover kommunikerede SMV'en og forskeren via mail og telefon. Generelt var dette vidensamarbejde præget af tilstedeværelsen af både skarpe kompetencer, et råderum til udfoldelsen heraf samt oplevelsen af et fælles tilhørsforhold.

Facilitator i case 3 havde tidligere erfaring med at bringe mange forskellige mennesker sammen om at nå et fælles mål – hun følte sig dermed kompetent til opgaven. Det var nyt for hende at arbejde med forskere, men det tiltrak netop hendes nysgerrige opmærksomhed. Et vigtigt mål for facilitator i vidensamarbejdet var, at det skulle give værdi for virksomheden, og på den baggrund varetog hun de opgaver, hun kunne se var vigtige for at samarbejdet kunne køre godt. Fx. stod hun for at 'holde parterne i ørerne under møder', referatskrivning og budgetstyring. Facilitator beskrev sin egen rolle som facilitator smeltet sammen med en rolle som projektleder. I denne sammensmeltning formåede hun at skabe rammerne for et vidensamarbejde med råderum for parterne til at agere og samarbejde i.

I vidensamarbejdet i case 3 genfandt både SMV, forskere og facilitator således deres egne kompetencer i et nyt felt; dette gav gejst, og der blev skabt en form for fælles motivation. Særligt SMV og den centrale forsker blev drevet af et tydeligt engagement omkring og tilhørsforhold med hensyn til, at præcis dette innovationsprojekt var vigtigt.

#### **Case 4**

I case 4 havde alle tre interviewede parter en dyb selvindsigt, som styrkede det fælles samarbejde. Åbenhed, nysgerrighed og engagement drev samarbejdet frem og bevirkede, at udbyttet i SMV'en endte med at række langt udover det først tiltænkte produkt.

En medejer af SMV'en beskrev i sit interview motivationen for at deltage i GTNV: *Motivationen var at få den forskningsbaserede viden koblet på et produkt, vi egentlig allerede havde set i kortene, at vi gerne ville lave, men som vi godt kunne se, ville stå meget stærkere, hvis vi fik noget forskningsbaseret viden koblet på.* Præcis som i case 3 vidste SMV hvem de var, og hvor de ville hen, mens GTNV var en god mulighed for at nå det ønskede mål.

Selve samarbejdet om viden i GTNV beskrev medejeren i SMV'en således: *Jeg tænker meget, at viden skal være organisk; altså, det er ligesom en organisme, der får næring, og man kan sige, den kan mutere i alle mulige retninger. (...) Så skulle det gerne være sådan, at det er svært at vide, hvor man egentlig har den viden fra, eller hvorfor vi er nået hertil. Det er sandsynligvis fordi, der er kommet lidt herfra og derfra. Så på den måde tænker jeg, at viden skal være organisk. Og i det øjeblik forskeren har givet et bidrag ind, så slipper han jo ejerskabet over det, og så muterer den sig i organisationen.* I interviewet med forskeren forklarede han sin oplevelse af medejernes tilgang til vidensamarbejdet: *De har fået drejet hovedet på en sådan måde, at de har forstået mine forbehold, og de har også set muligheder og begrænsninger på deres facon. Det kræver altså, at man går lidt uden for sig selv, og det synes jeg, at de har haft en god evne til.*

---

Forskeren beskrev derudover sin motivation for at deltage i vidensamarbejdet: *Der var en efterspørgsel efter den viden, som jeg nu besidder, og vi er meget få personer i Danmark, der kan det her, så kan man sige, at det er en slags moralsk forpligtelse, når man bestrider en professorstilling. (...) Det var også en chance for mig til at kigge ind i en meget kvalitativ hule, (...) et meget blødt område og få prøvet nogle skaleringsting af. (...) Det har været fantastisk spændende og søde og rare mennesker selvfølgelig. Det betyder også en del. Men netop fordi det er foregået under gensidig respekt og interesse, det har nok været den væsentligste drivfaktor. Jeg har ikke på noget tidspunkt følt, at: 'Åh, nu skal jeg lige huske at lave noget til dem, fordi det har jeg lovet dem', og så har man ikke rigtig lyst til at gøre det. Det har jo hele tiden været et ønske om at komme frem til den næste sten i hele det her forløb.*

Som det fremgår af citatet var forskeren i høj grad motiveret af en følelse af pligt over for, at hans unikke viden og kompetencer kom i anvendelse. Derudover udgjorde den gode relation mellem ham og medarbejderne i SMV'en en vigtig drivfaktor, ligesom oplevelsen af et fælles tilhørsforhold til projektet udgjorde et grundlæggende fundament for selve vidensamarbejdet.

Facilitator i case 4 var motiveret af, at hun generelt fandt det spændende at bevæge sig i et spændingsfelt midt mellem forskellige typer deltagere og at bringe disse deltagere på banen. Hendes bidrag ind i vidensamarbejdet var hovedsageligt at skabe rum for perspektiver og perspektivskifte parterne imellem. Hun bidrog særligt til, at parterne kunne reflektere i et metaperspektiv og gøre implicit viden til eksplicit. Facilitator lagde desuden stor vægt på forankring af den nye viden i virksomheden. Dette forklarede en af medejerne i SMV'en således: *Det er måske nogle gange det, der lidt er problemet med et vidensamarbejde; at viden bliver en leverance. Så det der med at have facilitatoren på, der ligesom på en eller anden måde splitter det til atomer, så det ryger ind i porerne.*

## Case 5

I case 5 var vidensamarbejdets innovationsprojekt unikt inden for virksomhedens branche. Selve samarbejdet var præget af et mangeårigt venskab og dyb fællesfaglighed mellem forskeren og den medarbejder fra SMV'en, der var nøglepersonen i projektet.

I det følgende fortæller medarbejderen, om sin motivation for at deltage i GTNV: *Det er noget forskeren og jeg har snakket om i mange år. Og vi har en fælles baggrund, og jeg har været i olieindustrien før, så vi har en fælles referenceramme. (...) Forskeren havde nogle idéer om geostatistik, og jeg tænkte: 'Han er klog. Jeg forstår ikke helt, hvad han snakker om, men han er klog, så lad os se, hvad vi kan finde ud af.' (...) Jeg havde stor tillid til ham. Og så gik vi herop [på CEI] for at se, hvad der kunne lade sig gøre. Og så fik vi rum og lejlighed til at dyrke noget af det, vi har snakket om i 10 år. (...) Jamen på den måde har forskeren og jeg jo været ildsjæle omkring det her og har villet det.*

---

Senere i interviewet forklarer han yderligere SMV'ens motivation: *Der er folk, der har ringet med tekniske problemer, og så er man gået i gang med at løse det og har haft en reaktiv holdning. Nu prøvede vi så at vende det om, sådan at vi er proaktive. Vi kan se, at fordi vi har en forståelse af et fagligt felt: noget geolog-specifikt og geografisk, og noget teknisk IT og noget forretningsindsigt også, så kan vi ane nogle udviklingsmuligheder og så sætte noget innovation i gang: samle nogle parter og få sendt nogle ansøgninger, få lavet nogle produkter, få kørt dem på markedet, få dem solgt. (...) Her har GTNV været den første prøveklud.*

Kompetencerne tilført fra SMV'en til projektet var således bundet op på en enkelt medarbejder, som udviste stort engagement og 'drive' for i fællesskab med sin ven gennem mange år, at udvikle et nyt produkt. Tilhørsforholdet i dette vidensamarbejde var derfor bygget op mellem to enkeltpersoner. Medarbejderen i SMV'en havde store ambitioner for virksomheden og så GTNV som et proaktivt forsøg på udvikling og som et springbræt til yderligere fremtidig udvikling og innovation.

Forskeren beskrev sin motivation således: *Det, jeg arbejdede med, er der nogen, der synes, er meget teoretisk. Så fra min side var det egentlig bare fordi, jeg gerne ville have, at der var nogen, der anvendte det. (...) Det er også fordi, der er nogen, og det er måske det, der motiverer lidt, men der er nogen ude i verden, der mener, også i Danmark, at det vi laver, det kan ikke rigtigt lade sig gøre. Og så bliver man sådan lidt: 'Så skal vi eddermaneme vise, at det ikke bare er en teori, men at det rent faktisk gør en stor forskel'.* Forskeren var således videndrevet og nysgerrig, ligesom han gerne ville bevise, at projektet kunne lade sig gøre i praksis. Stærke faglige kompetencer og en solid gensidig tillid så ud til at være afgørende for den grad af egenrådighed i projektet, der udviklede sig gennem GTNV og som karakteriserede projektets innovationshøjde.

Facilitator i case 5 havde tidligere erfaring med match mellem forskere og SMV'er og med at agere projektleder på samarbejdsforløb, som omhandlede forretningsudvikling. I GTNV så hun en mulighed for at få erfaring med et produktudviklingsforløb. Hendes tilgang til vidensamarbejdet i case 5 beskrev hun som følger: *Min tilgang er meget, at jeg skal kunne spille på virksomhedens bane. Og jeg skulle møde dem, der hvor de er. Jeg skal fange dem der, hvor de har det godt, og så skal jeg kunne hjælpe dem med at løfte derfra.* Der opstod et særligt tilhørsforhold mellem facilitator og SMV'en. Facilitator udfoldede sin faglighed og kompetencer med fokus på rammesætning og forventningsafstemning i det første formelle projektmøde mellem SMV og forsker, mens hun senere hen fandt det nødvendigt at støtte processen internt i SMV'en i forhold til at koble projektet til virksomhedens forretningsudvikling. Facilitators bidrag til vidensamarbejdet bestod generelt i at træde til på de rette tidspunkter blandt de rette parter.



## 6.3. Ressourcer og udfordringer på tværs af cases

### Ressourcer, der understøtter vidensamarbejdet

Når vi sammenligner de tre aktørgrupper (fem SMV'er, fem forskere og fem facilitatorer) på tværs af de fem cases træder der nogle ressourcer frem, som ser ud til at understøtte vidensamarbejdet. Disse ressourcer kan defineres som konkret dynamik eller en positiv vekselvirkning mellem SMV, forsker og facilitator. Når parterne oplever 'drive' i vidensamarbejdet, ser der ud til at eksistere gensidig respekt for de tre parter individuelle motivation, tilgang og interesse samt enighed om at arbejde hen imod en fælles ny horisont (som kan være fx et produkt, marked eller selvforståelse) gennem kommunikation og samarbejde. Variationerne i hvilke ressourcer, de enkelte deltagere har, gør dynamikken i hver case unik – dog kan vi se visse ligheder mellem flere cases.

Særligt for SMV'erne tegner der sig et mønster, hvor to former for motivation driver dem frem i samarbejdet. I case 1 og 2 handler det for SMV'erne om overlevelse og om innovationsparathed: hvis de vil overleve, skal der ske noget helt nyt i virksomheden i forhold til retning og fremtidig kurs. Dette grundvilkår gør, at de to SMV'er brænder for at finde nye forretningsudviklende løsninger i vidensamarbejdet: de vil det her, og de er åbne overfor at tænke nyt; både om sig selv, virksomheden som organisation og om deres produkt og marked. I case 3, 4 og 5 karakteriseres motivation i SMV'erne af en allerede eksisterende klarhed omkring, hvem de er, og hvor de vil hen. I disse tre SMV'er eksisterer stærke fagligheder og en dyb viden. Idé og behov er gennemtænkt, og GTNV giver muligheden for realisering heraf i praksis sammen med den rette viden. Ressourcerne der her styrker vidensamarbejdet er, foruden viden og erfaring, handlekraft, som også udtrykkes i en stærk tillid til, at idéen er god og vil lykkes og give værdi.

Blandt de fem forskere er det en stor ressource, at de motiveres af et ønske om, dels at bringe deres viden i anvendelse i praksis, og dels at indsamle viden om praksis til anvendelse i forskning og undervisning. Desuden spiller forskernes personlige interesse og engagement i projekterne en vigtig rolle i forhold til, at de tilfører energi og gejst ind i selve vidensamarbejdet.

Fælles for de fem facilitatorer er, at de bidrager til vidensamarbejdet med en motivation for, at det skal lykkes – og med et særligt ønske om, at SMV'ens behov for udvikling og positiv forandring skal være i centrum. Det er desuden et fællestræk for facilitatorerne, at de efterstræber, at SMV'en føler sig støttet og tryk undervejs i vidensamarbejdet, samt at den nye viden forankres i SMV'en. Desuden styrker alle facilitatorerne det enkelte vidensamarbejde ved at bidrage med præcis det, der er behov for i de enkelte situationer – bidrag, som tydeliggør den enkelte SMV og forskerens blik for egen og hinandens motivation samt bidrag ind i vidensamarbejdets fællesskab. Eftersom vidensamarbejdets behov for støtte er forskelligt i hver case, er facilitatorernes konkrete bidrag og anvendte metoder også forskellige i de fem cases. Facilitatorernes metoder og bidrag uddybes yderligere i kapitel 7.

---

Når vi bevæger os fra den individuelle motivation og tilgang til vidensamarbejde til den kollektive samskabelse af viden, er der flere ressourcer, som går igen på tværs af de fem cases.

Det, der opstår i treklangen mellem parterne og som styrker og giver medgang i vidensamarbejdet, er, for det første, oplevelsen af, at der sker en relationsopbygning; at der skabes en forbindelse eller tilknytning mellem de tre parter. Denne bunder i de fleste tilfælde i en umiddelbar oplevelse af personlig kemi og derudover en fælles vilje i forhold til at få vidensamarbejdet til at fungere. I forlængelse heraf ser vi den tendens i de fem cases, at der opstår fremdrift i vidensamarbejdet, når den fælles kommunikation er præget af tydelighed, ærlighed og ikke mindst åbenhed. Desuden spiller gensidig respekt ind her: tendenser på tværs af datamaterialet fra de fem cases viser, at når en SMV, forsker og facilitator med forskellig erfarings- og vidensbaggrund arbejder godt sammen, er der anerkendelse og en grad af ydmyghed til stede hos den enkelte over for de andres grundsyn og viden. Ved ikke at hæve sig op over eller at placere sig under de andre, men derimod ved at gå ind i samarbejdet med en holdning om respektfuld ligeværdighed, opstår der et reelt grundlag for vidensudveksling og samarbejde. Når parterne reelt oplever at arbejde sammen om at udvikle viden, ser det ud til at give værdi i processen.

Den gensidige respekt går tilsyneladende hånd i hånd med en tillid til de to andre parter bidrag i vidensamarbejdet; hvad enten det er viden om praksis, teoretisk viden eller viden om, hvordan en samarbejdsproces kører godt. Det kræver mod fra den enkelte part at turde stole på at noget, der måske virker uforståeligt i starten, undervejs vil give næring og inspiration i samarbejdet samt bidrage positivt i sidste ende.

En sidste ressource, der ser ud til at være betydningsfuld i de fem cases, er, når der opstår enighed mellem de tre parter om selve samarbejdsformen. Det er forskelligt, om samarbejdsformen blev planlagt fra start eller udviklet ad hoc, ligesom der er forskel på, hvor ofte man er mødtes i de forskellige cases, og om der var tale om eksperimentelle arbejds-sessioner, oplæg, faciliterede workshops, opgaveløsning hver for sig eller kommunikation via mail eller telefon. Men uanset formen fungerede vidensamarbejderne, så længe der var enighed om samarbejdsformen.

### **Faktorer, der giver udfordringer i vidensamarbejdet**

I interviewene med de fem SMV'er spurgte vi ind til, hvilke udfordringer, de stødte på under vidensamarbejdet. Vi har valgt ikke at fremhæve udfordringer i ovenstående karakteristiker af vidensamarbejdet, men vil her nævne, at to SMV'er pegede på én særlig udfordring, som understreger, at motivation er en vigtig ressource. Udfordringen var, at vidensamarbejdernes fremdrift blev bremset, da enkelte forskere (som ikke er interviewet til undersøgelsen) udviste en ringe grad af motivation og engagement i innovationsprojekterne. Dette kom fx til udtryk ved, at de enkelte forskere ikke prioriterede at dukke op til samarbejds-møder, eller at de virkede uforberedte i deres vidensbidrag til projekterne. I de to cases herskede der tilsyneladende et misforhold mellem SMV'erne og de pågældende

---

forskeres individuelle motivation. På SMV'erne virkede forskerne demotiverede – hvilket efterhånden resulterede i frustration hos SMV'erne, som gerne ville videre med projekterne.

Da vi ikke har interviewet de pågældende forskere, kan vi ikke sige noget om, hvad der er årsagen til, at SMV'erne oplevede en ringe grad af motivation og engagement fra forskernes side. Vi kan blot understrege vigtigheden af, at man i et vidensamarbejde sætter en tydelig og italesat ramme om, at vidensamarbejdet foregår mellem tre parter, og at deres motivation for at deltage kan være forskellig, men at den skal bringes på fælles spor og fastholdes.

I et forsøg på bedre at håndtere samarbejdsudfordringer i vidensamarbejdet, kan vi pege på, at facilitator og/eller operatør kan tage ansvaret for løbende at kommunikere åbent med SMV'en og gribe ind så tidligt som muligt i forhold til at foretage ændringer til innovationsprojektets fordel.

## 6.4. Opsummering

Når en SMV, en forsker og en facilitator mødes, og i et samarbejde kombinerer viden i en proces om udviklingen af et nyt produkt, opstår der et samspil, som karakteriseres ved særlige ressourcer og udfordringer.

I datamaterialet ser vi, at én specifik ressource styrker aktørernes samspil i vidensamarbejdet i særlig høj grad – og det er motivation som ressource. Hver aktør har sin individuelle motivation, som hos SMV'erne fx er overlevelsesmulighed ved at tænke i nye retninger eller muligheden for at realisere en gennemtænkt produktidé, mens det hos forskerne fx er muligheden for at bringe viden i anvendelse i praksis, og det hos facilitatorerne er et fokus på, at det går SMV'en godt. Det er særligt når aktørerne udtrykker og viser deres motivation gennem engagement i projektet, at der opstår en tydelig fælles gejst og positiv fremdrift. Den fælles motivation ser ud til at opstå, når hver aktør føler sig kompetent i sit eget vidensbidrag og samtidig oplever, at de andre to aktører er kompetente i deres vidensbidrag. Motivationen og fremdriften løftes yderligere, når vidensamarbejdets facilitator formår at skabe rammer om og et rum for, at alles kompetencer tydeliggøres og sættes i spil. Og når hver aktør oplever anerkendelse og bekræftelse i sin faglighed og viden, skaber det et fællesforankret tilhørsforhold, som driver samarbejdet frem i en meningsfuld og udbytterig proces for alle tre parter. Samspillet mellem aktørerne ser ud til at blive særligt udfordret og svækket i tilfælde, hvor deltagende forskere udviser en ringe grad af motivation og engagement i vidensamarbejdet.

Udover motivation som central ressource, er de ressourcer, der positivt understøtter samarbejdet mellem de tre aktører i vidensamarbejdet: personlig kemi, fælles vilje, tydelig kommunikation, gensidig respekt, tillid og enighed om samarbejdsform.

---

I nedenstående figur opsummerer vi ressourcer, der bidrager til samspil mellem de tre aktører i et vidensamarbejde i GTNV:



KEMI RAMMER  
KOMMUNIKATION  
RESPEKT TILLID MOTIVATION  
ENGAGEMENT KOMPETENCE  
ENIGHED OM SAMARBEJDSFORM  
RETNING NYSGERRIGHED VILJE  
YDMYGHED DYNAMIK VIDEN  
ÅBENHED RELATION MÅL  
TILHØRSFORHOLD  
VIDENDELING

## 7. Byggesten i vidensamarbejde: facilitering

### 7.1. Indledning

Formålet med at tilknytte en facilitator i vidensamarbejdets fase 2 i GTNV var at undersøge, om en direkte støtte fra en tredje part ville give et frugtbart udbytte undervejs i selve udfoldelsen af innovationsprocessen i forhold til både videndeling mellem SMV'en og forskerne samt fremadrettet læring og videnforankring i SMV'en. Alle facilitatorer fik samme opdrag fra CEI: at understøtte processen, hvor ny viden blev skabt, bragt i anvendelse og forankret i SMV'en. Derudover kunne facilitatoren efter aftale med virksomheden også varetage en koordinerende eller en projektledende rolle. Opdraget var således bredt formuleret, for at den enkelte facilitator kunne understøtte processen i vidensamarbejdet, som der var behov for i den enkelte, unikke kontekst.

Nedenfor beskriver vi facilitering i hver af de fem cases med fokus på: facilitators bidrag og anvendte metoder, facilitators rolle og position i samarbejdet, og hvordan faciliteringen påvirkede samarbejdet set fra både SMV'er, forskere og facilitatorers perspektiver. Kapitlet afsluttes med en sammenligning af facilitering på tværs af de fem cases bl.a. med fokus på, hvornår facilitering giver størst værdi i vidensamarbejdet.

### 7.2. Facilitering i fem cases

#### Case 1

Facilitator i case 1 var særligt aktiv under virksomhedens tidlige afklaring af sin idé til et innovationsprojekt i GTNV. Hun afholdt en idéudviklingsworkshop med en gruppe medarbejdere fra virksomheden, og den proces resulterede i seks forskellige idéer til nye koncepter i virksomheden inden for gardinproduktion og salg.

Facilitatoren uddyber her sin metodiske tilgang under idéudviklingsprocessen: *Meget konkret er det jo at spørge dem. Snakke med dem. Jeg er vældig god til at vende tingene om, vende dem lidt på hovedet, sige: 'Jamen har I overvejet, at I kunne gøre sådan her, når I nu kigger på, at I gerne vil udvikle jeres virksomhed, hvem er det så, I spørger?'. Jamen så spørger de typisk deres kunder eller leverandører, og så er det det, der er udviklingen af virksomheden. Og det er bare ikke altid nok, for så gør de nøjagtig det samme, som alle de andre virksomheder i den samme branche gør. Så hvis man vil noget nyt, så er man nødt til at finde noget ny viden et eller andet sted. Og det er så det, jeg kommer ud og spørger sådan lidt ind til.*

Forskeren forklarer i det følgende, hvilken betydning det første faciliterede møde mellem SMV'en og forskerne havde for vidensamarbejdet: *Der ligger virkelig en udfordring i det der med, at vi hver især kommer med nogle forskellige verdensbilleder, men også med nogle*

---

*forskellige kompetencer. Altså, allerede der tænker jeg, at det kunne være gået fuldstændig galt. (...) Hvis jeg skal efterrationalisere, så tror jeg, at den der facilitering, der lå i det første møde, vi havde, nemlig at der blev sat sådan nogle meget klare rammer og strukturer op for det, vi nu skulle tale om; altså, vi blev delt op i grupper: 'I taler om det her nu, og I taler om det her nu, og så bytter I, og så taler I om det her bagefter' – det gjorde, at det var det, vi fokuserede på. (...) Det der med at på en eller anden måde at omdirigere fokus og så sige: 'Nu handler det ikke om dig og mig og om, at vi skal mødes, men nu mødes vi på en eller anden måde på et neutralt sted inde i det her kvadrat, hvor vi skal snakke om det her. (...) Der blev også sat den præmis, at det var [virksomheden], det handlede om her. Og så blev det målet. (...) Altså, vi har haft en fælles forståelse af, hvad det tredje ligesom er, altså, hvad det er, vi arbejder for.*

Således tegner der sig det billede, at facilitator i case 1 under opstarten af videnssamarbejdet anvendte konkrete, velafprøvede faciliteringsmetoder i form af workshops med fokus på både idégenerering og videndeling. Facilitatoren stillede spørgsmål, hun vendte tingene på hovedet og satte helt konkret rammerne for udbytterig dialog mellem SMV'en og forskerne. Facilitatoren var kontekstaf-læsende og bragte SMV'en og forskerne sammen i et nyt mødested, hvor det ikke handlede om individuel ekspertviden, men om virksomheden som mål. Dette havde en positiv virkning på, hvorledes videnssamarbejdets fundament blev formet, og hvordan den videre proces forløb.

Udover denne facilitering, var der en medarbejder internt i virksomheden, som havde en form for projektledende eller koordinerende tovholderrolle under videnssamarbejdet. Eksempelvis arrangerede han møder internt i virksomheden, han kontaktede forskerne og gav dem information omkring, hvad der var behov for i deres oplæg til kommende møder. Hans involvering styrkede samarbejdets drift fremad.

Efterhånden som samarbejdet med den interviewede forsker tog form, blev behovet for facilitatorens involvering mindre. Forskeren stod selv for at arrangere og sætte rammerne for inddragelsen af sine studerende i videnssamarbejdet. Case 1 er således karakteriseret ved, at facilitatoren var særligt aktiv i starten af videnssamarbejdet, mens både en medarbejder i virksomheden samt den interviewede forsker overtog faciliterende funktioner ved at understøtte og stimulere samarbejdsprocessen senere hen i GTNV-forløbet.

## **Case 2**

I case 2 faciliterede forskeren langt hen ad vejen samarbejdet med virksomheden omkring udviklingen af en ny forretningsstrategi, mens facilitatoren i større omfang udspillede sin rolle i møder med virksomheden alene i en proces omkring det at løse arbejdsopgaver i perioderne mellem virksomhedens møder med forskeren. Derudover stod han for at koordinere møder mellem forskeren og SMV'en samt at skrive referat under fællesmøderne. Direktøren i SMV'en beskriver facilitatorens rolle og bidrag til innovationsprojektet således: *Vi havde [facilitator] på som projektleder, og det valgte jeg fordi, i en travl hverdag så for mig at se, så er det vigtigt, at en projektleder får skrevet referaterne og får indkaldt. Så er det lidt*

---

*væk, og det drukner ikke i drift. (...) Nu har jeg kendt [facilitator] i en årrække, så derfor vidste jeg også, hvad jeg gik ind til med ham. Så det har kørt som det skulle. (...) Min holdning er, at risikoen for, at vi ikke får værdi af de penge og får en meget dårligere værdi, er ret stor, hvis vi ikke har en projektleder på. Så der skal det overhead på. (...) Det gør også, at vi har større succes med vores projekt, fordi der er den her stramme styring.*

Da facilitatoren i interviewet blev spurgt, hvad hans opgave blev i mødet mellem SMV'en og forskeren, svarede han: *Jamen den blev jo lykkelig nok mindre og mindre, og det skal jo forstås sådan, at behovet for at have en facilitator, det blev jo mindre og mindre i takt med, at projektet skred frem, og at de rent faktisk begyndte at tale samme sprog. Altså, det handler jo nok i virkeligheden om, at man starter ude i hver sit hjørne, taler hver sit sprog og skal forventningsafstemme.*

Forskeren udtaler her om sin funktion i vidensamarbejdet – en funktion, vi vil betegne som faciliterende: *[Direktøren i SMV'en] havde jo behov for en modvægt. Så uanset hvad han sagde af gode ting, så kunne jeg også definere en bagside. Og det gjorde jo så, at de gik ind i arbejdet. For så blev det sådan lidt, at det var deres opgave at overbevise mig. Og på den måde fungerede det rigtig godt, for det var jo det, der motiverede dem til at arbejde mellem møderne. Så det var helt klart en fordel, at det lykkedes mig at få dem til at blive irriteret på mig og dermed flytte sig selv. (...) Jeg har gjort meget ud af, at [SMV'en] skulle arbejde med nogle konkrete ting, så de fik den der viden ind under huden.* I sin facilitering af SMV'ens innovative idéudvikling omkring en ny forretningsstrategi provokerede forskeren således SMV'en til at tænke nyt og til at formulere og argumentere for sine nye idéer til udvikling. Samtidig lagde forskeren i sin facilitering også vægt på videnforankring i virksomheden.

Facilitering i case 2 var således præget af, at facilitatoren og forskeren trådte ind og faciliterede på hver deres facon og på præcis de områder og tidspunkter, der var behov for i forhold til, at SMV'en fik det bedste udbytte af vidensamarbejdet.

### **Case 3**

I vidensamarbejdet i case 3 var det i begyndelsen af GTNV-forløbet nødvendigt med en udskiftning af facilitatoren, førend SMV'en fandt den rette facilitator at arbejde sammen med. Her forklarer en medejer af SMV'en: *Altså, vi skiftede hest på et tidspunkt ret tidligt i forløbet, hvor vi så fik [facilitator] ind. (...) Altså, [facilitator], hun styrer med fast hånd, og det har vi brug for. (...) [Forskerne], de var sådan set, det var hjørnesteinene i selve projektet og så [facilitator] som ankermand.* Præcis som med udvælgelsen af egnede forskere til vidensamarbejdet vidste SMV'en i case 3 også, hvilken type facilitator, de havde brug for. Desuden beskriver medejeren facilitatoren som projektkoordinator og som ankermand i vidensamarbejdet, hvilket kan forstås som den centrale person, der holdt parterne i snor og på sporet i vidensamarbejdet. En af de interviewede forskere udtalte sig på samme vis om facilitatorens rolle: *Jamen hun har jo været tovholder. Altså, hun har været den, der har*

---

*sørgtet for, at vi ikke har taget for mange afstikkere, og at det ikke har stukket af ud ad en tangent.*

Facilitatoren beskriver her de tilgange og faciliteringsmetoder, hun anvendte under vidensamarbejdet i GTNV: *Da vi startede det kick-off-meeting, der var der bordet rundt med: 'Hvad er dine forventninger til det her?'. Og der sagde jeg, at mit mål og mine forventninger var, at jeg gerne ville kunne bringe det sikkert i mål, så vi fik et resultat ud af det, og så alle havde en god oplevelse undervejs. (...) Jeg vil nok i dag kalde det intuitivt, jeg ved ikke om det er det rigtige ord, for jeg tror også, det er qua min erfaring: jeg er ret god til at fornemme en situation. (...) Jeg kan måske godt have en strategi i hovedet, men den ligger aldrig mere fast end, at jeg navigerer efter, hvordan jeg oplever situationen. (...) Så har jeg nogle gange løftet en opgave væk fra dem, som de vil være taknemmelige for, det kan også være, jeg har givet opgaven tilbage og sagt: 'Jeg tror, vi skal gøre sådan her, kunne du ikke prøve at gøre sådan'. (...) En anden ting er struktur og klare retningslinjer. Og når vi har haft møde, gik jeg altid hjem og lavede en fast aktionsplan over, hvem gør hvad og hvornår. Den struktur har de ikke været vant til før. Og så kunne man følge op på det, og det er jo simpel projektledelse. (...) Jeg forsøgte faktisk at bryde det meget ned og sige: 'Hvad er det for nogle opgaver, vi skal have først og fremmest, hvad er processen i det? Vi ved godt, hvad vi skal frem til, men før vi kan komme frem til det, hvad er det så, vi skal undervejs?' (...) Og dernæst, så kom den her videnforankring: hvordan sikrer vi, at (...) vi får den viden bragt ind i virksomheden. Der fik jeg lavet nogle arbejdsseancer, nogle læringsseancer.*

Facilitator i case 3 viste således et tydeligt engagement i vidensamarbejdet fra start: hun ville arbejde for et godt resultat samt en god proces frem mod målet. Hendes faciliteringsmetoder karakteriseredes ved intuition og situationsfornemmelse, struktur og klare retningslinjer, hun påtog sig administrative opgaver, når det var nødvendigt, ligesom hun sikrede videnforankring i SMV'en via arbejdsseancer mellem SMV'en og forskerne. Generelt spillede facilitator en vigtig rolle i vidensamarbejdet i case 3, og hun var løbende aktivt involveret i hele GTNV-projektperioden.

#### **Case 4**

I vidensamarbejdet i case 4 var der først tilknyttet én facilitator, som inden viden-samarbejdets egentlige opstart på SMV'ens opfordring blev udskiftet af en facilitator fra Aarhus Universitet. I interviewet forklarede denne facilitator, hvordan hun løste faciliteringsopgaven under det første opstartsmøde mellem SMV'en og forskerne: *Som en del af mødefaciliteringen er der det her med at kunne præsentere, hvad det er for et møde, folk er kommet til, hvad er det, vi skal have ud af det, hvad er min rolle og så give plads til, at folk kunne tage den her runde omkring dels at præsentere sig selv, men også bringe på banen, hvilke forventninger, de egentlig har til samarbejdet i et trykt rum. Hvad er succeskriterierne for at deltage i det her samarbejde, hvem skal have ansvaret for hvad. Så egentlig hele tiden være den, der ligesom kan trække essensen ud af, hvad der sker på mødet, flette det sammen, så det bliver til et samlet hele og samle op og konkludere og*



---

*sikre, at vi i videst mulig omfang har en fælles forståelse af, hvad vi har snakket os frem til, og hvad næste skridt er.*

Efter opstartsmødet deltog facilitatoren løbende gennem hele projektet i workshops, hvor hun på samme vis satte rammen om og skabte rummet for vidensamarbejdets udfoldelse og også for videnforankring i SMV'en.

Den interviewede forsker fra vidensamarbejdet beskriver her kort, hvilken betydning facilitatoren havde for vidensamarbejdet: *Hun tilførte hele seancen noget integritet omkring afholdelsen, som ikke havde fundet sted, hvis vi bare havde siddet og diskuteret over en kop kaffe. Og en medejer af SMV'en beskriver det således: Vi kan jo selv sådan projektstyringsmæssigt og indholdsmæssigt sørge for at tingene skrider fremad. Sådan er vi jo vant til at arbejde.. (...) Men sådan det der metaperspektiv, det kan være svært at tage på sig selv og få den der viden hevet ud af vores hoveder.*

Undervejs i vidensamarbejdet i case 4, var det ikke kun facilitatoren, der aktivt understøttede samarbejdsprocessen. Her fortæller hun om, hvordan en forsker naturligt indtog en faciliterende rolle under kommunikationen mellem en anden forsker og SMV'en: *Der skete også det, at den anden hovedforsker faktisk gik meget ind og tog en rolle at hjælpe med at oversætte. Fordi han havde en indsigt i statistik og psykometri på et andet niveau selvfølgelig, som gjorde, at han ligesom kunne brobygge mellem det kvalitative og kvantitative. Så han blev egentlig en facilitator på noget af samarbejdet. (...) Det skete bare, og så valgte de at bruge ham, fordi han sagde: 'Det kan jeg godt hjælpe jer med: det han siger, når han siger det og det, det er sådan og sådan' – på en måde, som jeg slet ikke ville kunne, fordi jeg slet ikke har forståelsen af det, han bidrog med.*

For facilitatoren var rollerne i vidensamarbejdet således ikke fastlåste: hun trådte til side og lod en forsker facilitere, da det så ud til at være mest frugtbart for vidensamarbejdet.

## **Case 5**

Facilitatoren i case 5 beskrev sin funktion som facilitator i vidensamarbejdet således: *Altså, jeg har jo ikke været så meget sammen med forskeren, det har jo mest været med [virksomheden]. I starten har det været nødvendigt at være meget sammen, altså, holde møder og afstemme og sådan se hinanden i øjnene. Så er det gået mere over i sådan nogle telefonafstemninger. (...) Så har der været perioder, hvor vi har været lidt langt fra hinanden, altså mentalt, hvor det bare ligesom kørte. (...) Begge parter har en høj faglighed, så derfor ved de godt, hvad de mødes om. (...) Så har det også været meget med at få samspillet, altså mellem direktør og projektleder, til at blive mere dynamisk og at få projektet til at spille op ad det forretningsmæssige.*

Det var unikt for case 5, at det var en medarbejder fra SMV'en, som hovedsageligt var involveret i GTNV-projektet. Her kunne facilitator se en nødvendighed i, at hun trådte til og understøttede GTNV-projektets udfoldelse og forankring internt i SMV'en, mens der i selve

---

samarbejdet mellem SMV-medarbejderen og forskeren ikke var et stort behov for facilitering. Medarbejderen fra SMV'en fortæller dog her om, at facilitatoren spillede en vigtig rolle under opstartsmødet med forskeren: *Det har været rigtig fint med den der forventningsafstemning, at få den helt up front: 'Hvad er vigtigt for dig?'. For hvis vi bare selv var gået i gang, så. Jeg oplever jo jævnligt, at man kan sidde omkring bordet og tale om nogle ting. Og [forskeren] sidder og taler om én ting, jeg taler om en anden, og så går vi hjem, og så har vi aftalt to forskellige ting. Og så er det fordi, man har hørt tingene forskelligt. Og der er det godt at én ligesom er med til at sikre, at det ikke sker. (...) Så at være oversætter, altså, få skåret helt ud: 'Hvad er det lige du mener?'*

Facilitatoren havde således en vigtig funktion i forhold til at understøtte en tydeliggørelse i kommunikationen mellem SMV-medarbejderen og forskeren. Facilitatoren sagde også i denne sammenhæng: *Det er jo også meget med kammeratskab og gamle vaner.* Citatet understreger, at for at vidensamarbejdet kunne komme godt fra start, var det nødvendigt, at facilitatoren finjusterede den måde, som de to venner havde kommunikeret hidtil.

SMV-medarbejderen pointerer endvidere vigtigheden af i det hele taget at have en facilitator med i GTNV-projektet: *[Facilitatoren] er jo en del af projektet. (...) For mig er hun en vigtig del af processen. Jeg sparrer med hende, og det har jeg gjort meget, omkring hvad jeg skulle gøre, hvordan jeg skulle håndtere det. Og for mig har det været ligesom at have en brevkasse ude i verden, hvor man kan spørge om, hvad hun synes, man skal gøre.*

Faciliteringen i case 5 var således karakteriseret ved, at der var behov for en direkte støtte i opstarten af samarbejdet, hvorefter facilitatoren med længerevarende mellemrum hovedsageligt var i kontakt med SMV'en. Til trods for mindre synlighed hen imod slutningen af GTNV-forløbet var facilitatoren vigtig i forhold til, dels at sætte en kommunikativ ramme om samarbejdet, og dels at sparre med den centrale medarbejder i SMV'en undervejs i hele forløbet.

## 7.3. Facilitering på tværs af cases

### Faciliteringsmetoder

Når vi ser på facilitering på tværs af de fem cases er der elementer, som går igen i de metoder, facilitatorerne anvender til at understøtte og stimulere samarbejdet mellem SMV'en og forskerne.

Flere facilitatorer arbejder proaktivt i deres tilgang, hvor de benytter på forhånd gennemtænkte og velafprøvede workshopformer eller mødestyringsstrategier, mens andre arbejder mere reaktivt i deres facilitering; dvs. reagerer på det, der opstår i den enkelte situation. Særligt i den reaktive tilgang ser det ud til, at facilitatorerne anvender personlige erfaringer og kompetencer såsom: situationsfornemmelse, kontekstaflysning og vurderings-evne (fx i forhold til, hvornår et møde tager en u hensigtsmæssig eller irrelevant drejning).

---

Ved at sætte disse kompetencer og erfaringer i spil former og tilpasser facilitatoren bevidst sin faciliteringsmetode i den unikke kontekst.

Generelt går det igen blandt facilitatorerne, at mange af dem ser det som en del af faciliteringsopgaven at sætte en dagsorden for og ramme om møder og workshops med fokus på både mål og proces, at afgrænse og tydeliggøre dialog mellem SMV'en og forskeren, samt at intervenere, udfordre, provokere og vende tingene på hovedet for at styrke innovationsprocessen og resultatet af vidensamarbejdet. Derudover arbejder flere af facilitatorerne meget konkret med videnforankring og læring i virksomhederne via arbejdsseancer mellem SMV'en og forskerne eller via refleksionsøvelser blandt medarbejdere i SMV'en, mens andre facilitatorer styrker videnforankringen mere indirekte under vidensamarbejdet ved løbende at tydeliggøre dialogen og videndelingen mellem SMV'en og forskerne.

Helt overordnet er det et fællestræk i facilitatorernes metode i GTNV, at facilitatoren træder nogle skridt tilbage og ser fra sidelinjen, fokuserer på essensen og stiller spørgsmål fx omkring SMV'en og forskernes forventninger, tanker omkring resultatmål, samarbejdsproces, vidensbidrag og skitserer de næste skridt i samarbejdet, sådan som facilitatoren ser, det er vigtigt på præcist dette tidspunkt i processen. Herved former facilitatoren et rum, hvor SMV'en og forskerne ser og hører hinanden, hvor de lærer hinanden at kende samt får et meningsfuldt indblik i og forståelse for hinandens verden og viden, samtidig med at projektet drives fremad.

### **Facilitators rolle og position i vidensamarbejdet**

Som det var formuleret i opdraget til facilitatorerne, kan vi også se i praksis, at facilitatorerne i de fem cases særligt fokuserer på SMV'ernes behov. Fordi innovationsprojektet og udbyttet heraf 'tilhører' SMV'en, har SMV'en ofte brug for ekstra støtte fra og dialog med facilitatoren omkring fx: hvordan GTNV-projektet placerer sig i virksomheden, hvordan den nye viden kan anvendes efter GTNV og ikke mindst, hvordan forskernes vidensbidrag i det hele taget skal forstås. I denne sammenhæng ser vi, at facilitatoren ofte befinder sig i en rolle som 'oversætter' af forskerens sprog og viden i forhold til SMV'en. Der eksisterer i flere tilfælde tilsyneladende en form for sprogbarriere eller en vidensmæssig kløft mellem SMV'en og forskerne, som facilitator så at sige bygger bro over via dialog og tydeliggørelse af fælles interesser og mål.

Derudover beskrives facilitatorens rolle i interviewene via forskellige begreber såsom: den, der tilfører samarbejdet integritet og metaperspektiv, facilitatoren er en modvægt, der kan sige SMV'en imod og udfordre, facilitatoren beskrives som ankermand, tovholder, sparringspartner, projektkoordinator og projektleder. Netop den projektledende og -koordinerende rolle ser ud til at være betydningsfuld i de vidensamarbejder, hvor virksomhedens drift fylder meget i hverdagen.

---

Fælles for facilitatorerne i de fem cases er, at de formår at observere og reflektere over egen rolle og position og netop skifter mellem de forskellige roller og positioner alt efter, hvad der er behov for i det enkelte vidensamarbejde og i den enkelte situation. Disse rolleskift udgør et vigtigt element i selve faciliteringsmetoden.

Som vi så det i to ud af de fem cases, var det nødvendigt at udskifte facilitatorerne. Et meningsfuldt vidensamarbejde kræver således ikke blot et match mellem SMV'en og forskerne, men også et godt match mellem facilitatoren og særligt SMV'en.

### **Hvornår skaber facilitator størst værdi i vidensamarbejdet?**

I alle fem cases nævner stort set alle interviewede parter, at faciliteringen er særlig vigtig under det første opstartsmøde i vidensamarbejdet – og det er uanset, om både SMV'en og forskerne har en dyb fællesfaglighed eller kender hinanden i forvejen. I det første møde er der behov for en tredje part til at rammesætte og guide parterne ind i det kommende samarbejde. Herefter varierer det fra case til case i hvor stort et omfang facilitatoren er direkte involveret i vidensamarbejdet. I nogle tilfælde arbejder SMV'en og forskerne ofte sammen på egen hånd, mens SMV'en ind i mellem sparrer med facilitatoren over mail eller telefon. I andre tilfælde deltager facilitatoren i flere møder for at skrive referat og evt. gribe ind, hvis parterne bevæger sig ud på et sidespor, eller facilitatoren er mere direkte involveret og afholder samarbejdsworkshops løbende gennem hele projektperioden.

Det ser ud til, at der er mindre behov for facilitator i vidensamarbejdet i GTNV, når SMV'en og forskerne gennem de første faciliterede møder har opbygget en relation, en kommunikationsmåde omkring hver deres vidensbidrag, en samarbejdsform med enighed om fælles spilleregler at agere efter og er nået til en afklaring af mulige mål for vidensamarbejdet. Herefter kan de stå på egne ben; de 'kan selv' og har ikke i nær så høj grad brug for en faciliterende mødestyrer eller tovholder. Dermed ikke sagt, at der ikke foregår facilitering senere hen i vidensamarbejdet, for her ser det i flere tilfælde ud til at give mening, at enten en forsker eller en medarbejder i SMV'en selv faciliterer dele af processen i udviklingen af et nyt produkt eller en ny forretningsstrategi.

At facilitator bliver mindre synlig og involveret i vidensamarbejdet, betyder dog umiddelbart ikke, at facilitatoren mister værdi i vidensarbejdets treklang. Særligt for SMV'erne ser det ud til at give en stor tryghed at vide, at der findes en tredje part, som står parat til at give sparring, input og styring i samarbejdet med forskerne, hvis der er behov for det.

## **7.4. Opsummering**

I de fem cases benytter facilitatorerne hver deres individuelle metoder til at understøtte og stimulere vidensamarbejdet. Sammenlignet er de mest anvendte metoder af proaktiv eller reaktiv karakter og spænder lige fra formsatte idégenereringsworkshops, mødestyring og referatskrivning til at stille de rigtige spørgsmål på de rette tidspunkter for at skærpe

samarbejdsprocessen mellem parterne og videnforankring i SMV'en. Her bliver det tydeligt, at vi i de fem cases har at gøre med erfarne facilitatorer. De har en god situationsforfølelse, vurderingsevne og refleksion over egen position og skift mellem roller som eksempelvis tovholder, provokatør eller referent.

Faciliteringen ser ud til at være særlig vigtig under vidensamarbejdets opstart, mens det herefter varierer, hvor ofte der er behov for eksternt faciliterede samarbejds møder. Nogle SMV'er og forskere arbejder af og til sammen på egen hånd, og hvor SMV'en kommunikerer med facilitatoren over telefon. I andre tilfælde er facilitatoren mere direkte involveret og afholder samarbejdsworkshops eller refleksionsdage med fokus på videnforankring løbende gennem hele projektperioden. Stort set alle SMV'er og forskere nævner, at faciliteringen af samarbejdet generelt har en stor værdi i forhold til projekternes positive fremdrift.

I nedenstående figur opsummerer vi, hvad vidensamarbejdets byggesten facilitering indeholder og dækker over i GTNV:



---

## 8. Udbytte af vidensamarbejde

### 8.1. Indledning

Målet med hvert enkelt innovationsprojekt i GTNV var at udvikle et nyt produkt, en serviceydelse eller fx en strategi. Om de fem SMV'er opnåede dette kvantitative vækst-udbytte, beskriver vi her i kapitlet, ligesom vi fokuserer på kvantitative vækstparametre såsom øget indtjening og arbejdskraft i virksomhederne som følge af deltagelsen i GTNV. Derudover beskriver vi, om SMV'erne under innovationsprocessen også oplevede, hvad vi vil beskrive som kvalitativ vækst, fx i form af ny selvforståelse, ændrede handlemønstre, nye kompetencer eller ændringer i virksomhedens organisering, forretnings- eller kundetilgang.

Fokus i dette kapitel er således på SMV'ernes udbytte af vidensamarbejdet i GTNV i form af både kvantitative og kvalitative forandringer. Nedenfor beskriver vi først SMV'ernes udbytte af vidensamarbejdet i hver enkelt case. Derefter sammenligner vi på tværs af de fem cases og kigger på, hvilke typer vækst der går igen, ligesom vi kort skitserer forskerne og facilitatorernes udbytte af at deltage i et vidensamarbejde i GTNV.

### 8.2. Fem SMV'ers udbytte af vidensamarbejde

#### Case 1

I case 1 beskrev den interviewede medarbejder det konkrete udbytte af innovationsprojektet i GTNV således: *Jamen vi fik jo 11 oplæg fra de studerende, og de er jo meget forskelligartede, men vi har fået en masse viden om, hvordan unge mellem 20 og måske 30 ser på [virksomheden] og ser på gardiner, ikke mindst, og hvad der skal til, hvis vi nu skulle gøre noget særligt over for dem. Er der noget markedspotentiale, og hvordan skulle vi gøre det osv. Men der er også nogle, der har lavet nogle konkrete koncepter (...), man godt kunne rulle ud direkte, så det er i hvert fald noget konkret. Vi er så ikke kommet videre med det, men jeg vil tro, at det er noget, vi kunne gøre. (...) Alle de der input, der kom fra de studerende, de vil blive givet videre til [en af forskerens] specialestuderende, som skal arbejde videre med det.*

Ved afslutningen af GTNV-projektet havde SMV'en således fået en bred vifte af nye konkrete bud på branding og salg af gardiner blandt unge. Da GTNV-projektperioden var slut, var de forskellige koncepter endnu ikke implementeret eller ført ud i praksis og kunne derfor heller ikke give nogen øget indtjening i virksomheden. Direktøren påpegede, at det vil kræve tid, penge og knoklearbejde i virksomheden, før idéerne på sigt kunne udmønte sig i egentlige resultater – men som vi ser det, er det kvantitative vækstpotentiale tydeligt i denne SMV.

---

I datamaterialet ser vi, at SMV'en oplevede flere positive sidegevinster: der skete også kvalitative forandringer på flere fronter i virksomheden. For det første ser det ud til, at direktøren i løbet af GTNV-projektperioden blev styrket i sine ledelseskompetencer. Her fortæller hun: *Jamen jeg synes da også, at man bliver mere modig, (...) jeg bliver da også mere hærdet i at skulle præsentere de her ting.* Vidensamarbejdets facilitator forklarede derudover: *Jeg tror, [direktøren] har indset sig selv som en flaskehals i noget af det her. At hun simpelthen ikke kunne løse alt, og at det var meget godt, at der var nogle andre, der havde noget kapacitet til at løse nogle problemstillinger.* Samarbejdet med facilitatoren og forskerne gav således anledning til en form for ledelsesmæssig udvikling hos direktøren: hun blev tilsyneladende mere sikker på sig selv som direktør og fik mod på at give slip på ansvar og overlade det til kompetente medarbejdere i virksomheden.

For det andet oplevede virksomheden som organisation en forandring i sit syn på sig selv i forhold til at innovere og udvikle nyt. Da direktøren blev spurgt om innovation i virksomheden, sagde hun: *Lige i øjeblikket her i huset, der bruger vi det selvfølgelig, hvor det skrives med sådan en rød sprittusch udenpå huset, for jeg synes godt nok, at vi har gang i rigtig mange udviklingsting lige nu. (...) Det kan være kundeudvikling, det kan være produktudvikling, det kan være nye måder at arbejde på, det kan være udvikling af systuen. Så det er jo hele vejen igennem.* Facilitatoren forklarede yderligere: *Hele virksomhedens mindset er blevet rykket i processen til at være mere åbne og mere modtagelige.* Et udbytte af vidensamarbejdet i GTNV var således, at virksomheden fik nye tænke- og handlekompetencer, så de til slut i GTNV så sig selv med en ny identitet: som en innovativ virksomhed.

I forlængelse heraf, og som et tredje punkt, beskrev direktøren endnu et udbytte: *Vi er virkelig kommet på landkortet på det sidste, og det gør, at vi får rigtig mange input ude fra folk, der gerne vil arbejde sammen med os.* Og medarbejderen fortsatte: *'Vi vil noget nyt-agtigt', så der er også noget markedsføringsbonus i det, og derfor kommer der også nogle henvendelser af den ene eller den anden art.* Det, som virksomheden oplevede, var, at andre virksomheder inden for samme branche begyndte at udvise stor interesse for at arbejde sammen med SMV'en, fordi de netop var begyndt at tænke og handle på en ny og anderledes måde ved at indgå i et vidensarbejde. I kraft af sin deltagelse i GTNV skilte SMV'en sig efterhånden positivt ud blandt konkurrenterne.

Direktøren satte også ord på en fjerde kvalitativ forandring, der skete i SMV'en: *Vi har også været igennem en læringsproces. Der er mange ting, man kan se nu, fordi det jo har været nogle mærkelige udviklingscirkler hen over det. (...) Det har vi lært af processen her: hvad det er for nogle rådgivere, vi skal have ind.* SMV'en udviklede undervejs i projektet et selvindblik i forhold til egne behov i et samarbejde, og i forhold til, hvem det i fremtiden ville være relevant for virksomheden at samarbejde med. Direktøren uddybede: *Det har nok lært mig så meget, at hvis jeg lige havde et eller andet projekt, så kunne jeg da godt finde på at ringe til Aalborg Universitet nu eller Aarhus Universitet og sige: 'Ved du hvad, jeg har faktisk den her et eller andet, har I nogen, der kan hjælpe med det?'. Det ville jeg da aldrig nogensinde have gjort før.* SMV'ens udbytte kan i forlængelse heraf beskrives som en

---

værdifuld erfaring med det at samarbejde med forskere – og som mod på og nye kompetencer til at gøre det igen i SMV'ens fortsatte udviklingsproces.

Udbyttet af vidensamarbejdet for SMV'en i case 1 var således både konkrete bud på nye brandkoncepter og en ny organisatorisk tilgang til udviklingsprocesser i virksomheden. De kvalitative forandringer opstod undervejs i processen og havde ved GTNV-projektets afslutning allerede sat deres positive præg på virksomheden, mens økonomiske vækstresultater i SMV'en, udledt af GTNV-projektet, med stor sandsynlighed vil vise sig i fremtiden.

## Case 2

GTNV-projektet skulle føre virksomheden igennem en afklaring af, hvilke strategiske retninger de kunne følge og en afdækning af udviklingspotentialer for hvert af disse scenarier. Som resultat af vidensamarbejdet blev der bl.a. udviklet et scenarie eller en strategisk forretningsplan for at kunne tilbyde kunderne en ny ydelse. SMV'ens direktør forklarede: *Der er mange [kunder], der sagde: 'Hold da op, det er en god snak, vi har haft med jer, og det der med, at I kan hjælpe os [inden for et specifikt område], det havde vi ikke tænkt, at vi kunne outsource'. (...) Så det giver en helt anden kontinuitet i forhold til kunden og relation. (...) Og de kompetencer vi skal bruge, dem har vi jo i værktøjskassen, men det er jo en anden måde at samarbejde på. (...) Forskeren sagde: 'Jamen I er jo nødt til at finde ud af, hvad det er for nogle varer, I har i værktøjskassen, når I kommer ud'. (...) Det var processen, der fik os til at finde dem frem undervejs.*

Direktøren beskrev yderligere, hvor langt virksomheden var nået i implementeringen af forretningsstrategiens nye serviceydelse: *Selvom vi ikke er blevet færdige med et produktblad og dermed også en mere målrettet markedsføring på området, så bliver den markedsført både af [en medarbejder], som laver telemarketing og af mig, som er den udadvendte på salget. (...) Vi er afklarede og har det implementeret mere eller mindre, vi er i proces med det.*

Som vi ser det, nåede virksomheden længere end det fra start fremsatte mål for innovationsprojektet, eftersom SMV'en inden for GTNV-projektperioden kom så langt som til at markedsføre og teste interessen for den nye serviceydelse blandt potentielle kunder og til at forandre arbejdsgange i virksomheden, som gjorde SMV'en klar til næste fase i sin udviklingsproces.

Forskeren beskrev sit syn på SMV'ens vækstpotentiale således: *Det er relativt tæt på, det er færdigudviklet (...). Så kan det godt være, at man er nødt til at justere og få rettet til, men i princippet er det færdigt til, at de kan begynde at sælge det. (...) Jeg tror, der er stort vækstpotentiale, og begge scenarier rummer rigtig meget innovation i forhold til udvikling af den her virksomhed ved at sikre et langsigtet vækstgrundlag, men det er også noget andet. Altså, det er ikke mere af det samme, det er nogle nye ben og dermed er det nogle nye ressourcer.* Forskeren forklarede således, at hvis vækstpotentialer i fremtiden skal kunne



udfolde sig og resultere i reel økonomisk vækst, vil det kræve nye ressourcer i virksomheden. I denne sammenhæng pointerede SMV'ens direktør, at det var hensigten, at en praktikant skulle fortsætte arbejdet med implementeringen af den nye serviceydelse.

Udover dette produktmæssige og kvantitative udbytte, beskrev direktøren i SMV'en, at de også oplevede kvalitative forandringer i virksomheden som følge af GTNV-projektet: *Vi har klart fået noget ud af det. Altså, det er svært at gøre op, det er svært at lave et regnestykke på det, hvor vi kan sige, hvor meget har vi fået på bundlinjen. (...) Men vi har fået øjnene op for en hel masse muligheder, som ligger lige ved siden af de ting, vi gjorde i forvejen. (...) [Forskeren] har lært os nogle innovative processer for, hvordan vi skulle beskrive nogle ting, vi ønskede at komme frem til. Og i de processer popper tingene op. Så man kan sige, at hun lærte os nogle værktøjer til fremtiden. (...) Vores forretning er ligesom gennemsyret af alt det her nu.*

Udover disse nye kompetencer i form af erfaring med metoder og værktøjer til at gennemføre innovative processer, fortalte direktøren om endnu en ny handlemåde i virksomheden, som forskeren bidrog direkte til: at præsentere nye mulige udviklingstiltag, som dem fra GTNV, for virksomhedens bestyrelse.

Udbyttet af vidensamarbejdet for SMV'en i case 2 var således præget af både kvantitative og kvalitative forandringer. SMV'en fik udviklet en ny forretningsstrategi for en ny, konkret serviceydelse, som var godt på vej til at blive implementeret – og potentialet for en direkte økonomisk indtjening udledt heraf så ud til at ligge lige om hjørnet. Desuden oplevede SMV'en kvalitativ vækst i form af nye kompetencer og handlemåder internt i organisationen.

### Case 3

En medejer af SMV'en forklarede, at ventilationsproduktet udviklet i GTNV endte med at blive langt mere energieffektivt end først tiltænkt: *Hvis man kigger på vores målsætning oprindeligt, så har vi jo overgået vores målsætning flere gange i kraft af [forskerens] arbejde. (...) Vi har vel overgået vores målsætning med 50 %. Rent teknisk har vi et produkt, der langt overgik vores forventninger. (...) Det eneste vi mangler at få lidt styr på, det er en motor, men altså, vi har flere løsninger i spil. Men ellers er alt færdigt til salg.*

Således nåede SMV'en sit produktmål – og mere til. I forhold til udsigterne til implementering og salg af det nye produkt fortæller den anden medejer af SMV'en: *Noget af det, der kunne være rigtig lækkert, det var, (...) at man faktisk havde noget markedsføring inde over allerede i udviklingsforløbet, fordi det, der er problemet, hvis man går ud til et eller andet marketingsbureau bagefter, det er, de fatter ikke, hvad det her det er for en vare. Hvis man havde haft dem inde over, for eksempel siddet med til vores koordinationsmøder, så havde de fået en indsigt i, hvad er det, de er ved at lave, og så kunne man få skudt den her i gang. For jeg synes, altså jeg vil ikke sige, at det er op ad bakke nu, men det er altså en stor udfordring for os at skulle ud og have det her afsat de rigtige steder i de rigtige mængder og til den rigtige pris. (...) Hvad skal man sige, der er ingenting ved at udvikle, hvis det er*

---

*sådan, at man lige pludseligt står over for en anden bro, som man så ikke kan komme over. (...) Måske få lidt støtte til det også, (...) fordi produktet, det skal ikke bare dø på hylden, når det er færdigt. (...) Man kunne godt forestille sig, at hvis man tænkte det her hele vejen til enden, så skabte man arbejdspladser, fordi man rent faktisk fik lavet en eksportsucces ud af det.*

Derudover forklarede medejerne, at vidensamarbejdet gav en stor værdi til SMV'en i kraft af den nye viden, de havde fået: *Det fede ved det, det er, at den går ind, der bliver vi vores egen kunde, fordi det er noget [viden], vi kan implementere i eksisterende varer. (...) Vi ved ufatteligt meget mere om aerodynamik og ventilation og motorteknik osv., end vi gjorde, da vi startede.*

Således skete der som følge af vidensamarbejdet et tydeligt kvalitativt kompetenceløft i SMV'en i forhold til, at de nu også kunne forbedre eksisterende produkter via den nye viden. Desuden oplevede SMV'en et kompetenceløft i form af: *Vi har faktisk bevist, at vi kan køre sådan et projekt igennem og få noget ud af det. (...) Det har givet en enorm selvtillid for virksomheden med produktet, det er der slet ingen tvivl om (...), det har også givet en masse gejst. (...) Så har vi fået et kompetencemæssigt løft, som selvfølgelig giver os selvtillid.* Erfaringen med at gennemføre et succesfuldt innovationsprojekt gav SMV'en en følelse af ny kompetence og dermed mod på i fremtiden at tage fat på nye innovationsprojekter.

Facilitatoren så yderligere et kvalitativt udbytte hos SMV'en fra sit ståsted i vidensamarbejdet: *Jamen jeg er helt sikker på, at de har fået flere ting med. Altså her omkring læring har de fået med, at der findes andre, der ved mere, end vi gør, og vi kan godt gå ud og spørge. Det er den ene del. Den anden del er, at de har fundet ud af, at de er nødt til at skelne, når de holder møder, om det er informationsmøder eller beslutningsmøder eller diskussionsmøder. Det har de aldrig gjort før. (...) Så den der bevidsthed omkring, hvad det er, når vi sætter os omkring et bord, hvad skal vi? Og hvad skal vi have ud af det? (...) De er blevet mere bevidste om, at de skal være ledere, og at de skal påtage sig måske lidt andre roller. (...) Også bevidstheden omkring, at nu skal vi til at vokse, og vi skal ud og gøre noget andet, så er vi også nødt til at skifte gear. Og når vi skifter gear, sker der nogle andre ting. Og det er en proces, de er i gang med, den er ikke færdig.* Facilitatoren beskrev således, at medejerens lederskab på møder var vokset og blevet professionaliseret; de havde opbygget kompetencer til at kunne se sig selv udefra. Desuden nævnte både facilitatoren og SMV-ejerne i interviewene, at innovationsprojektet gav anledning til udskiftning i virksomhedens bestyrelse.

SMV'ens udbytte af vidensamarbejdet i case 3 var således karakteriseret ved dels et produkt med et tydeligt økonomisk vækstpotentiale, og dels et stort kvalitativt kompetenceløft internt i organisationen både i form af nye kompetencer inden for effektivisering af eksisterende produkter, et kompetenceløft i forhold til ledelse og mødekultur i virksomheden og erfaring med og tillid til det at gennemføre et innovationsprojekt med succes.

## Case 4

Ved afslutningen af vidensamarbejdet i GTNV havde parterne i case 4 opnået at udvikle det etiske værktøj, der var planlagt fra start, men derudover udviklede de også et etisk spil. Her fortæller SMV'ens direktør om, hvilken økonomisk vækst SMV'en forventede som følge af salg af produkterne: *Spillet tjener vi jo allerede gode penge på nu, selvom det egentlig ikke var det spil, det var meningen, vi skulle lave. (...) Vi har ikke forhandlet kontrakten på plads endnu med [en dansk] kommune, men jeg tror det bliver en ordre på omkring [et vist beløb]. (...) Og vi begynder at tjene de første penge på [det etiske værktøj] her i april måned. (...) Vi har solgt det til et lederudviklingsforløb.* SMV'en oplevede således en konkret økonomisk vækst på baggrund af salg af de i GTNV nyudviklede produkter.

Undervejs i vidensamarbejdsprocessen oplevede SMV'en også kvalitative aspekter af vækst. Her fortæller SMV'ens direktør først om en forandring i virksomhedens innovations-tilgang: *Jeg tænker, at innovation både kan forstås som nye opfindelser, hvor man går ud på en åben mark, og så finder man noget ud af ingenting nærmest. Og det er vel meget sådan, jeg har forstået innovation i lang tid. (...) Men hvor jeg forstår innovation helt anderledes nu, som noget der egentlig sker sådan hele tiden og ikke nødvendigvis fra den ene dag til den anden, men ligesom bare er en del af kulturen. (...) Hele tiden at innovere og udvikle den måde, man leverer sine services på.* Via vidensamarbejdet i GTNV fik virksomheden således et nyt selvbillede og en ny tilgang til udvikling fremadrettet, hvor løbende innovation nu lå centralt i virksomhedskulturen.

I forlængelse heraf forklarede direktøren, at fundamentet for ny udvikling havde ændret sig i kraft af vidensamarbejdet: *Og så har det vel også givet det nye strategiske fokus og sige, jamen hver gang vi laver noget udvikling, så skal det være forskningsforankret. (...) Den har i de senere år været ekstremt styret af empirien. (...) Vi skal have den empiriske og den forskningsforankrede til at gå sammen i en syntese. (...) Det er en ny måde at tænke udvikling på. (...) Det er også sådan en måde at kvalitetssikre os selv på. (...) Man kan sige, at den nye måde vi arbejder med vores egen udvikling på giver jo et meget større eller meget mere sikkert grundlag for at vækste.*

Således blev virksomheden inspireret til at udforme en helt ny forretningsmodel eller -strategi i SMV'en, efter de havde fået øjnene op for det værdifulde samarbejde med forskere i GTNV – en forretningsmodel, hvor udviklingsinitiativer skulle tage udgangspunkt i både empiri og forskning.

I en opsummering kan udbyttet af vidensamarbejdet i denne SMV således karakteriseres ved en konkret økonomisk vækst, mens der også opstod organisatoriske kvalitetsforandringer i form af en innovativ og mere forskningsbaseret forretningstilgang.

## Case 5

Den medarbejder, som deltog i GTNV-projektet, fortæller her om SMV'ens udbytte af vidensamarbejdet: *Jamen altså, for os har det været en meget stor succes. Vi havde nogle ret høje ambitioner for, hvad vi ville, og dem fik vi jo indfriet næsten alle sammen. (...) Og meget af det var også en afdækning af, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der kan ikke lade sig gøre. (...) Det vi har fået ud af projektet, det er flere ting. Dels har vi fået lavet noget teknisk konkret, som kommer ud i vores release nu her. Og dels har vi fået indsigt i et endnu større projekt. Det var som om, at vi fik prikket hul ind til et stort rum, der var. Og nu skal vi til at fylde det ud, og så fik vi den her ansøgning igennem [til Højteknologifonden]. (...) Det er en succes, at vi har afdækket en idé, som er relevant, og som vi tror på, kan give os en eksportsucces. Så for os, har det her været et trin på vejen til noget mere.*

Således fik SMV'en udviklet et nyt teknisk produkt gennem vidensamarbejdet, men opdagede samtidig at projektidéen rummede store muligheder, som kunne realiseres via en udvidelse af projektet gennem Højteknologifonden. Det, at SMV'en fik sin ansøgning igennem hos Højteknologifonden, tyder på, at GTNV-projektet var et kvalificerende forarbejde.

Udover dette udbytte fortalte medarbejderen: *Nu skal vi jo til Indien. Og nu skal vi virkelig udover rampen. Jamen der er sket meget de sidste to år, hvor Genvej til Ny Viden har været noget af det, der startede det. I forbindelse med innovationsprojektet i GTNV fik SMV'en således nye muligheder på et verdensomspændende marked; ikke blot i Indien, men i interviewet nævnes også Sverige, Tyskland og Thailand.*

I interviewet blev medarbejderen spurgt, om der var sket en forretningsmæssig vækst i virksomheden som følge af GTNV-projektet. Hertil svarede han: *Jamen vi har jo haft noget afgang, men vi har også haft en tilsvarende tilgang. Vi ansatte jo en nu her. Og lige nu har vi faktisk et rigtig stort overskud i den her del med projektet. Og vi har rygende travlt. (...) Men der mangler vi igen den forretnings- og udviklingsmæssige sparring. (...) Når virksomheder får den her slags puljer af penge, så læg da lige sådan en pulje til side med noget virksomhedsudvikling. Det kunne være rigtig godt, for det er noget af det, der hindrer, at man vækster. Altså, hele det organisatoriske. For SMV'en var det tilsyneladende en udfordring for alvor at vækste kvantitativt i GTNV-projektperioden, fordi der ikke var sket en nødvendig kvalitativ udvikling internt i organisationen sideløbende med, at projektet udviklede sig med høj fart. Medarbejderen efterlyste konkret støtte til en ny forretningsplan med fokus på, hvordan det nye produkt kunne udfolde sig i virksomheden i fremtiden.*

Som et sidste punkt i rækken af udbytter hos SMV'en beskrev medarbejderen, at de i (dele af) virksomheden havde fået en ny tilgang til innovation: *Jeg vil ikke sige, at vi er der helt endnu, men vi er da gået fra at være sådan en: hovsa, der er masser af idéer, og så lavede vi lidt på kryds og tværs, til at være: vi er nogle, der arbejder målrettet med innovation. Vi arbejder målrettet med innovation indenfor et fagområde, hvor vi er rigtig dygtige. Indenfor geologi og geografisk information. (...) Vores business det er at være innovatører. I*

sammenhæng med denne pointe sagde vidensamarbejdets facilitator: *De har fundet ud af, at de kan arbejde sammen med videninstitutioner.*

Således var SMV'ens udbytte af vidensamarbejdet i GTNV en tydelig kvalitativ forandring i forhold til det, nu at være en målrettet, innovativ virksomhed, som samarbejder med videninstitutioner. Derudover oplevede virksomheden vækst i den forstand, at de fik et nyt teknisk produkt, de udvidede markedet på verdensplan, ansatte en ny medarbejder og fortsatte realiseringen af innovationsprojektet efter GTNV via Højteknologifonden.

### 8.3. Kvantitativ vækst og kvalitative forandringer på tværs af cases

#### Kvantitativ vækst i SMV'erne

Ser vi på tværs af de fem cases, er der flere gennemgående elementer, som peger i retning af kvantitativ vækst i SMV'erne som følge af vidensamarbejdet i GTNV. Disse elementer er:

- **Nyt produkt/ny forretningsstrategi:** I alle fem cases opnåede SMV'erne som resultat af vidensamarbejdet i GTNV at stå med et nyt produkt eller en ny forretningsstrategi i sidste ende.
- **Sidegevinst i form af andre nye produkter:** Nogle SMV'er oplevede, sideløbende med det planlagte produkt, at få udviklet yderligere et produkt i samarbejdet med forskerne, mens andre SMV'er gav udtryk for, at de ville anvende den nye viden til at forbedre allerede eksisterende produkter.
- **Salg af det nye produkt/anvendelse af den nye strategi:** I flere cases solgte virksomhederne det nyudviklede produkt eller anvendte den nye forretningsstrategi.
- **Øget indtjening:** I flere tilfælde oplevede SMV'erne øget indtjening som følge af innovationsprojektet i GTNV.
- **Udvidet marked:** Generelt er billedet blandt SMV'erne i de fem cases, at der i løbet af vidensarbejderne blev åbnet op for nye muligheder på nye markeder, mens en enkelt SMV reelt solgte det nye produkt på et nyt marked.
- **Ansættelse af nye medarbejdere:** Hos en enkelt SMV blev der som følge af GTNV ansat en ny medarbejder, mens der i enkelte andre tilfælde blev ansat nye praktikanter.

Alt i alt opnåede alle fem SMV'er i mål med at få udviklet et nyt produkt eller en ny forretningsstrategi under GTNV. I forhold til implementering og salg af det nyudviklede produkt påpeger flere SMV'er, at førend dette for alvor kan føre til øget indtjening i SMV'en,

---

er der behov for ny viden om, hvordan dette bedst lader sig gøre. Da det ikke var en del af GTNV-projektrammen, ligger arbejdet med fx markedsanalyse og salgsstrategier, i de fleste SMV'er, nødvendigvis efter GTNV-periodens afslutning. I denne sammenhæng bliver SMV'ernes størrelse og daglige drift i interviewene nævnt som en udfordring, fordi der netop i de små virksomheder ikke er særskilte udviklings- eller marketingsafdelinger, som har ressourcerne til udelukkende at tage sig af nye opgaver i forbindelse med implementering og salg af et nyt produkt. Dog gav alle SMV'erne i interviewene udtryk for en positiv forventning om et fremtidigt forretningsmæssigt udbytte i kraft af deltagelsen i GTNV.

### Kvalitative forandringer i SMV'erne

Blandt de fem cases er der flere gennemgående elementer, som peger i retning af kvalitativ vækst i SMV'erne som følge af vidensamarbejdet i GTNV. Disse elementer er:

- **Nyt selvbillede og overordnet handlemåde:** Et gennemgående træk ved alle fem SMV'er er, at de, i kraft af at arbejde målrettet med innovation i GTNV, så anderledes på sig selv efterfølgende. Flere SMV'er beskrev nu sig selv som innovative, som innovatører eller som deciderede innovationsvirksomheder. Gennem erfaringen med at gennemføre en innovationsproces i GTNV blev innovation som tilgang til udvikling i SMV'erne mere professionaliseret og formaliseret, hvorfor de tilsyneladende også havde mod på, og kunne se gevinsterne i, at fortsætte samme innovative handlemønstre i fremtiden.
- **Ledelsesmæssige forandringer:** Blandt flere SMV'er skete der positive forandringer i direktørens ledelsesstil i forhold til fx at uddelegere mere ansvar til medarbejdere eller at blive mere bevidst om et blik på sig selv og egen rolle i virksomheden.
- **Nye konkrete arbejdsgange og forbedring af intern kommunikation:** Hos alle fem SMV'er ser vi, at de i kraft af vidensamarbejdet oplevede en forandring af egen mødekultur, kommunikation eller videndeling internt i virksomheden.
- **Projekterfaring:** En anden type kvalitativ vækst, som alle SMV'erne oplevede gennem GTNV, var selve erfaringen med at gennemføre et succesfuldt innovationsprojekt. Dette gav et konkret kompetenceløft og i forlængelse heraf en følelse af ny gejst og selvtillid i virksomhederne.
- **Nye samarbejdsmuligheder:** Alle fem virksomheder gav udtryk for, at de gennem GTNV fik øjnene op for en helt ny verden af samarbejdsmuligheder. Vidensamarbejdet i GTNV ser således ud til at åbne døre for nye typer samarbejder i SMV'erne – samarbejder, som kan indeholde deltagere både i form af forskere, universitetsstuderende og en facilitator. Alle fem SMV'er gav udtryk for, at de var interesserede i at indgå i et vidensamarbejde igen.

---

Overordnet kan vi sige, at datamaterialet giver et øjebliksbillede af SMV'ernes oplevelse af kvalitative forandringer – men om de kvalitative forandringer for alvor har forankret sig i virksomheden; om de nye handlekompetencer og det nye selvbillede fortsat og måske i endnu større udstrækning vil blive udfoldet og anvendt i praksis, kan der først følges op på efter længere tid. Men det tegner godt – virksomhederne virkede entusiastiske og fulde af gåpåmod, da GTNV sluttede.

I vores øjne er det overraskende, hvor mange så at sige uforudsete, kvalitative sidegevinster, der kan opstå som følge af et vidensamarbejde i GTNV i forhold til de egentligt opsatte kvantitative mål for de enkelte innovationsprojekter. At dømme efter interviewudsagnene fra direktører og medarbejdere i SMV'erne havde de kvalitative forandringer noget nær ligeså stor værdi, som de konkrete produkter og forretningsstrategier, der blev udviklet i projekterne – hvis ikke større værdi, fordi SMV'erne, måske pga. størrelse og adræt omstillingsevne, oplevede en mere direkte, positiv effekt her og nu, hvorimod produkterne eller de nye forretningsstrategier netop i de fleste tilfælde sandsynligvis først ville give et økonomisk afkast længere ude i fremtiden.

Tendensen i datamaterialet er, at det at sætte gang i et innovationsprojekt inden for ét specifikt fagligt vidensområde i SMV'en tilsyneladende hurtigt kan sprede sig som ringe i vandet i den lille virksomhed og positivt påvirke hele organisationen i forhold til nye indsigter, ændrede handlerum og ny tillid til egne muligheder. Generelt ser det ud til at være et plus for virksomhederne, at de er så små i størrelsen i forhold til, at der netop ikke er langt fra direktør til medarbejdere. De deltagende virksomheder havde mellem 4 og 15 ansatte, og i GTNV projektet generelt havde alle deltagende virksomheder under 50 ansatte. Dette er tilsyneladende en fordel, når det kommer til fx udviklingstempo, hvor fx forslag, beslutninger og nye tiltag ikke skal gennem flere ledelseslag og længere processer, før der sker en egentlig udvikling.

## **Forskernes udbytte**

Ikke blot SMV'erne, men også forskerne i de fem cases fik noget ud af at deltage i vidensamarbejderne i GTNV. I det følgende giver vi nogle eksempler fra interviewene.

Her fortæller forskeren fra case 1 om sit eget udbytte: *Jamen det løber ind på den måde, at jeg får sat nogle konkrete mennesker på nogle af de ting, jeg arbejder med. Så det giver mig måske ikke empiri, men det giver mig noget andet. Det giver mig liv til de ting, jeg ellers sidder, til de teorier jeg måske sidder og arbejder med. Og det synes jeg faktisk, der er mindst ligeså vigtigt. For det gør det nemmere at formidle.* Forskeren fik således mulighed for at koble praksis på teori, hvilket forbedrede kvaliteten af hendes undervisning.

Hun beskrev i forlængelse heraf, hvad hendes studerende fik ud af at bidrage til vidensarbejdet i case 1: *Altså, man kan sige, at det er helt åbenlyst selvfølgelig, at de får nogle begreber sat på. Men de har faktisk alle sammen skrevet tilbage, at de har været helt vildt glade for forløbet. Altså, ikke som sådan undervisningsforløbet, altså 'beyond that'. Men*

---

*altså selve det der med at have en samarbejdspartner, som de kunne sparre med. Og det kræver jo også meget af virksomheden. Det der med, at de skal være villige til at sætte tid af til at besvare spørgsmål og sådan nogle ting. Men de studerende har virkelig fået noget ud af det. (...) Det åbner også op for, hvad der er fedt for dem at søge i, søge praktik, lave speciale om og søge job, når de engang bliver færdige. Ifølge forskeren fik de studerende en givtig læringsproces ud af at have en direkte kontakt og sparring med virksomheden, ligesom de fik et direkte indblik i og føling med fremtidige muligheder i forhold til fx praktik eller job.*

Forskeren i case 4 beskrev sit udbytte af vidensamarbejdet således: *Hvis det her havde endt dårligt, så ville jeg nok have konstateret, at jeg skulle være blevet inden for [feltet] med evalueringsrammer (...), men netop den omstændighed, at det her faktisk lykkedes, det har da klart givet mig lidt mere blod på tanden, også til at sige ja til en næste 'blød' omgang. Denne forsker fik således erfaring med, og lyst til atter, at anvende sin forskning i et nyt 'blødt' felt, hvor han før var vant til hovedsageligt at bevæge sig inden for det kvantitative, statistiske felt.*

Her fortæller forskeren i case 5, hvad han bl.a. fik ud af at deltage i vidensamarbejdet i GTNV: *Man kan sige, at det bedste ved det der projekt, det har næsten været, når vi [SMV-medarbejderen og forskeren] har mødtes med nogle folk. Fx har de nogle geologer ansat, som er rigtigt dygtige, som er i deres tankegang. Der er de forholdsvis langt væk sådan fra den matematiske, statistiske tilgang, som vi har til tingene. Men når man så sidder og snakker der, det har nok været det bedste, at man ligesom har fået en eller anden form for forståelse, så de måske har fået en forståelse for, hvad det er, man kan med de her ting. Og en forståelse for, hvor meget mere kompleks verden er, end vi måske til dagligt sidder og regner med. Selvom vi synes, at vi måske nogle gange godt kan håndtere komplekse ting, så kan vi måske faktisk ikke rigtigt. Så de der snakke, det har måske været det, der har rykket ens egne forestillinger lidt. I dette vidensamarbejde blev de to videnskaber; geologi og geofysik, kombineret under udviklingen af nyt geologisk software, og herigennem fik forskeren øjnene op for en ny faglig kompleksitet, ligesom hans egen viden blev sat i perspektiv.*

I samme dur beskrev en medejer af virksomheden i case 3 i forhold til en deltagende forskers udbytte: *Og [den unge forsker] han klappede da også bare ørerne ud, når [den ældre forsker] var her. Og jeg tror da, det er et kanon springbræt også for [den unge forsker] til hans videre færd, fordi han jo virkelig, han har også lært rigtig meget af den her proces med [den ældre forsker].* Også her skete der læring forskere imellem.

Således tegner der sig det billede, at forskerne fik et positivt udbytte af vidensamarbejdet i GTNV i form af eksempelvis kvalificering af undervisningsforløb, nyt fokus i anvendelse af egen forskning og nyt indblik i andre forskerfagligheder. Langt de fleste forskere gav udtryk for, at de gerne ville indgå i et vidensamarbejde igen i fremtiden – og det på trods af, at deltagelse i vidensamarbejde i dag ikke giver merit i forskeres universitetsansættelse.



## Facilitatorernes udbytte

De fem facilitatorer havde alle tidligere erfaring med at facilitere samarbejde, men for langt de fleste var det nyt at facilitere et samarbejde mellem SMV og forsker – og denne nye erfaring træder i nedenstående interviewcitater bl.a. frem som et tydeligt udbytte af vidensamarbejdet for flere facilitatorer.

I case 5 beskrev facilitatoren sit udbytte at vidensamarbejdet således: *Altså, jeg har fået indsigt i den der forskerside, altså, hvordan de ser verden og lidt viden om forretning. Men det har været interessant at se, hvor dygtige [SMV'en] har været. Altså, både det, de har fået fra mig, men også det, de har fået fra forskerne. De har virkelig taget det til sig og er gået 'all in', og det har tilfredsstillet mig rigtig meget. (...) Også gevinsten for forskerne af at deltage i det der, det har jeg fået stor indsigt i. Og også selve det der med, jeg er også kommet til at reflektere meget over, hvordan viden virker. At få et indblik i forskerverdenen, og i hvordan viden virker, var nyt for denne facilitator, ligesom det var en stor tilfredsstillelse for hende at opleve, hvor meget SMV'en fik ud af vidensamarbejdet.*

Også facilitatoren i case 3 understreger, at hun gennem vidensamarbejdet fik ny erfaring med at facilitere et samarbejde, hvor der var forskere involveret: *Jamen ved at deltage i det projekt her, der har jeg fået en mulighed for at samarbejde med universiteterne, som jeg ikke har prøvet før. Det har været forholdsvist nyt for mig. Så det har givet mig en indsigt og en viden omkring det, og det har været rigtig, rigtig spændende og er det stadigvæk. (...) Altså, vi [den virksomhed, facilitatoren selv arbejder i] arbejder jo også videre med EU-projekter (...). Og der har det her jo været en rigtig god læreproces til, at vi så tager skridtet videre. Vi er med i et par store EU-projekter, hvor vi blandt andet sidder som koordinatore i et af projekterne. (...) Men det har været rigtig godt for mig at prøve det her, helt sikkert. Jeg har fået rigtig meget ud af det, og jeg vil heller ikke tøve med at sige ja til en ny runde, slet ikke. Facilitatoren fik således et nyt indblik i forskerverdenen. Derudover fik hun ny erfaring med at være involveret i et EU-projekt. Disse nye kompetencer tog hun med sig tilbage i sin egen virksomhed, som på baggrund heraf fik adgang til nye EU-projekter.*

Facilitatoren i case 4 fortalte: *Jeg tror, at noget af det, jeg vil tage med mig, det er egentlig at arbejde, altså, egentlig også som facilitator, arbejde med egen læring. Jeg kunne rigtig godt tænke mig at have sådan et facilitator-redskab, en logbog et eller andet. Ligesom at man som underviser kan arbejde med det der særlige rum, der er, når man lige har undervist, og man har det hele så tæt på, at man egentlig dårligt kan reflektere over det, men man kan beskrive nogle oplevelser, nogle fornemmelser, noget umiddelbart, som man ikke kan to dage efter, man har været i det. Denne facilitator fik således erfaring med, hvor vigtigt det er at reflektere over egen funktion og metoder i samarbejdsprocessen for at kunne udvikle og forbedre sin facilitering.*

Facilitatoren i case 2 kom fra et midtjysk erhvervsråd og fik gennem vidensamarbejdet et udbytte med sig, han kunne bruge i sit daglige arbejde i det lokale erhvervsliv: *Mit netværk er uhyre vigtigt for min succes. Så hvis jeg skaber netværk med forskere, så er der jo større sandsynlighed for, at jeg kan formidle gensidige kontakter i en anden sammenhæng. Og*

*det er faktisk også sket med [forskeren fra vidensamarbejdet]. Og kunne [forskeren] have lyst til at komme til mig og sige: 'Jamen prøv og hør, jeg har nogle studerende, der skal arbejde med det og det, kender du lige et par virksomheder, der kan det og det og det, som har lyst til at gå ind?', jamen så vil jeg jo også gøre rigtig meget for at hjælpe hende. (...) Og jeg har også lært noget af blandt andet nogen af de metoder, [forskeren] har præsenteret. Det har også været spændende for mig. Jeg er jo selv teoretisk også omkring mange ting, men hver gang jeg lærer noget nyt, så bliver jeg også beriget og kan tage idéer med andre steder hen. (...) Jamen for mig er det en stor glæde og et stort udbytte at kunne tilbyde erhvervslivet noget, de tager imod og efterspørger og senere viser sig at få, ja, at de får et udbytte af det. Fordi jeg får succes ved, at de får succes.* Denne facilitator fik således et stort udbytte ud af mødet med forskeren i vidensamarbejdet, fordi han herigennem fik udvidet sit netværk og lærte nye faciliteringsmetoder, ligesom det var en tilfredsstillelse for ham at kunne bidrage til virksomhedens succes i vidensamarbejdet.

Således oplevede også de fem facilitatorer at gå rigere fra vidensamarbejderne i GTNV. Facilitatorernes udbytter karakteriseredes hovedsageligt ved erfaring med at facilitere samarbejde, hvor forskere var involveret, udvikling af egne faciliteringsmetoder og tilfredsstillelse ved at opleve SMV'ernes positive udbytte af vidensamarbejderne. Flere facilitatorer gav udtryk for, at de efter GTNV fortsat havde kontakt med SMV'erne omkring facilitering af videreudvikling af GTNV-innovationsprojekterne og nye projekter.

## 8.4. Opsummering

Innovation i GTNV defineres som nytænkning og en nyskabelsesproces baseret på et samarbejde mellem tre parter og en kombination af deres teori- og praksisviden, hvis resultat i sidste ende giver kommerciel værdi i virksomheden. I de fem cases oplevede alle SMV'erne det udbytte at komme i mål med at få udviklet et nyt produkt eller ny forretningsstrategi som følge af vidensamarbejdets innovationsproces. Derudover opnåede enkelte SMV'er at sælge det nye produkt eller at anvende den nye forretningsstrategi inden GTNV-projektperiodens afslutning. Nogle SMV'er fik øget indtjening som følge heraf, mens der også var SMV'er, som udviklede flere produkter, udvidede markedet og ansatte nye medarbejdere eller praktikanter. Alle fem SMV'er havde en positiv forventning om øget økonomisk indtjening som effekt af GTNV på længere sigt. Dette vil opdragsgiveren Region Midtjylland følge op på henholdsvis et og to år efter GTNV's afslutning.

SMV'erne i de fem cases oplevede også kvalitative forandringer som følge af vidensamarbejdet. Disse forandringer tog form af: nyt selvbillede og overordnet handle-måde, ledelsesmæssige forandringer, nye arbejdsgange og kommunikationsformer, projekterfaring og nye samarbejdsmuligheder. Datamaterialet giver et indblik i et øjebliksbillede af SMV'ernes oplevelse af disse kvalitative forandringer – men om forandringerne for alvor finder fodfæste i virksomhederne; om de nye handlekompetencer og det nye selvbillede fortsat vil blive udfoldet og anvendt i praksis med en eventuel kvantitativ vækst som resultat, kan der først følges op på efter længere tid. Men ved GTNV's afslutning udtrykte SMV'erne entusiasme og gåpåmod i forhold til fortsat, og i nogle tilfælde stadig

med støtte fra facilitatoren, at videreudvikle innovationsprojekterne og at udfolde de nye kompetencer og handlemåder i virksomhederne.

De øvrige to aktører i vidensamarbejderne oplevede også et positivt udbytte af deltagelsen i GTNV. Nogle af de interviewede forskere gav udtryk for, at de fik koblet praksis på teori, andre forskere opdagede, at undervisningskvaliteten steg, fordi studerende fik direkte kontakt og sparring med en virksomhed, mens flere forskere lagde vægt på, at de gennem vidensamarbejdet fik et nyt indblik i og læring fra andre forskergrene. Blandt de fem facilitatorer var udbyttet af deltagelsen i vidensamarbejderne hovedsageligt ny erfaring med, og dermed et kompetenceløft i forhold til, at facilitere samarbejde, hvor forskere var involveret og derudover muligheden for udvikling og forbedring af egne faciliteringsmetoder.

I nedenstående figur opsummerer vi SMV'ernes udbytte af vidensamarbejde i GTNV, som er karakteriseret ved både kvantitet og kvalitet:



GEJST  
ENGAGEMENT  
LEDELSE ARBEJDSGANG  
KOMMUNIKATIONSFORM  
MOD ENERGI SELVINDSIGT VIDEN  
BRAND SELVBILLEDE HANDLEMÅDE  
SAMARBEJDSMULIGHEDER NETVÆRK  
INNOVATION PROJEKTERFARING  
PRODUKT SALG IND TJENING  
FORRETNINGSSTRATEGI  
MARKED ANSÆTTELSE  
KOMPETENCE

---

## 9. Konklusion: byggesten og udbytte i Genvej til Ny Viden

Analysen af de fem cases viser, at vidensamarbejde er karakteriseret ved videndeling og samspil mellem tre aktører, som deltager med hvert deres bidrag: SMV med erfaring og viden fra sin praksisverden, forskeren med viden, teorier, begreber og analyser, mens facilitator bidrager med erfaring og viden om at skabe rum, proces og gennemsigtighed i samarbejde mellem flere parter. De tre aktørers samspil er styret af et fælles mål (for SMV'en), mens deres bidrag bliver hentet ind i en struktureret og eksperimenterende proces, hvor hvert bidrag kvalificerer resultatet. Dermed er resultatet og den nye viden kontekstuel bundet til netop dette vidensamarbejde og den proces, der har fundet sted mellem de tre parter.

I de fem cases ser vi, at når der opstår et dynamisk samspil mellem de tre aktører, er det positivt understøttet af drivkræfter som: personlig kemi, fælles vilje, tydelig kommunikation, gensidig respekt, tillid og enighed om samarbejdsform. Derudover har vi identificeret ressourcer hos SMV'en såsom: motivation for udvikling af organisation eller realisering af produkt, åbenhed overfor forandring, nysgerrighed/undren og tydeliggjort erfaring og viden. En ressource hos forskeren er hans/hendes motivation og interesse for at bringe viden i spil og få ny viden med hjem om fagets anvendelsehorisonter. Facilitatoren tilføjer ressourcer i form af tilgange og metoder, som understøtter og stimulerer selve samarbejdet mellem SMV og forsker i forskelligt omfang, der er nøjagtigt tilpasset vidensamarbejdets kontekst og behov. Faciliteringsopgaven i de fem cases er hovedsageligt at skabe og tydeliggøre vidensbidrag, se på processen ovenfra, projektkoordinering, fokusere på essens, stille spørgsmål til forventninger, sætte fokus på mål og tage ansvar for næste fase, der kan handle om videnforankring, videreudvikling af forretningsgrundlag og at afsøge muligheder for nye projektmidler.

I de cases hvor vidensamarbejdet giver udfordringer er det primært matchet mellem forsker og SMV, der er problemet. Det er særligt virksomheden, der er sårbar overfor et match, der ikke giver mulighed for gensidige udvekslinger og videreudvikling af projektideerne. Når aktørerne i vidensamarbejdet imidlertid oplever at være kompetente sammen, kan det skabe en oplevelse af motivation, som er mere end individuel. Den har vi set komme til udtryk i en fælles følelse af gejst, der løfter vidensamarbejdet op og frem for deltagerne. Og når hver aktør oplever anerkendelse og bekræftelse i sin faglighed og vidensbidrag, skaber det et fællesforankret tilhørsforhold, som driver samarbejdet frem i en meningsfuld og udbytterig proces for alle tre parter.

Det udbytte, der opstår i et vidensamarbejde i GTNV, kan være karakteriseret ved kvantitativ vækst og kvalitative forandringer.

I alle fem cases fik SMV'erne et nyt produkt ud af vidensamarbejdet i GTNV, hvad enten det fx var en ny forretningsstrategi, nyt software eller et nyt ventilationssystem. På denne front

---

nåede alle fem SMV'er i mål med hver deres projekt. Derudover oplevede enkelte SMV'er også et kvantitativt udbytte ved at sælge det nyudviklede produkt, at udvikle flere produkter, at udvide markedet eller at ansætte nye medarbejdere eller praktikanter.

Alle fem SMV'er oplevede kvalitative forandringer på organisatorisk plan i kraft af GTNV. De kom til udtryk i oplevelser af at bevæge sig fra én måde at tænke og handle på, til nye måder at se sig selv, sine muligheder og organisation på. De konkrete kvalitative forandringer i SMV'erne tog form af: nyt selvbillede og overordnet handlemåde, ledelsesmæssige forandringer, nye arbejdsgange og kommunikationsformer, projekterfaring og nye samarbejdsmuligheder.

I de fem SMV'er opstod der således en del uforudsete, kvalitative sidegevinster i forhold til de fra start opsatte produktmæssige mål for de enkelte innovationsprojekter. SMV'erne gav udtryk for, at de kvalitative forandringer havde ligeså stor værdi, som de konkrete produkter og forretningsstrategier, der blev udviklet i projekterne – hvis ikke større værdi, fordi SMV'erne, måske pga. størrelse og adræt omstillingsevne, oplevede en mere direkte, positiv effekt her og nu, hvorimod produkterne eller de nye forretningsstrategier netop i de fleste tilfælde sandsynligvis først ville give en væksteffekt længere ude i fremtiden.

Forskerne i de fem cases oplevede også et positivt udbytte ved at deltage i vidensamarbejdet: kobling mellem teori og praksis, forbedret undervisningskvalitet og indblik i og læring fra andre forskergrene. De fem deltagende facilitatorer beskrev deres udbytte som: ny samarbejdserfaring og kompetenceløft samt udvikling af egne faciliteringsmetoder.

## 10. Perspektiveringer og anbefalinger

Samarbejde mellem SMV'er og videninstitutioner er under både regional, national og international bevågenhed, fordi det understøtter vækst. Vi samler her en række anbefalinger, som er baseret på vores analyse af et udsnit af cases i GTNV-projektet. Dette kan forhåbentligt inspirere i udarbejdelsen af kommende programmer og rammebetingelser for vidensamarbejde mellem SMV'er og videninstitutioner.

### 1. Programrammen om vidensamarbejde tilbyder virksomheder sparring i både en kvantitativ og kvalitativ vækstproces

- En anbefaling fra GTNV er, at man i fremtidige projekter har fokus på såvel kvalitative som kvantitative vækstprocesser i virksomheden, og at projektrammen tilbyder kvalificeret sparring omkring begge typer vækstprocesser med fokus på fx: organisationsudvikling, selvforståelse og handlekompetencer samt produktimplementering og -salg sideløbende med selve produktudviklingen i vidensamarbejdet. Dette vil kunne styrke potentialet for, at SMV'er oplever både kvalitativ og kvantitativ vækst gennem vidensamarbejde.
- Vi anbefaler, at operatør, facilitator eller fagligt relevante eksterne parter (fx fagfolk inden for salg og marketing) kan varetage dele af sparringsprocessen efter virksomhedens behov.

### 2. Facilitator indtænkes som en fast del af programmer for vidensamarbejde

- Faciliteringen som metode var eksperimentel i GTNV, og den har vist sig at være en afgørende og medbetydende dimension under selve vidensamarbejdets udbytterige gennemførelse. En anbefaling herfra er derfor, at facilitering skal indgå som en fast del af et vidensamarbejde mellem SMV'er og forskere.
- Faciliteringen foregår på baggrund af erfaring, kompetencer og metoder til at kunne gå åbent ind og understøtte og skabe rum mellem forskellige aktører, så alle kan bidrage produktivt og meningsfuldt og fastholde SMV'ens projekt i vidensamarbejdet.

### 3. Forsker kan gives bedre mulighed for at deltage i vidensamarbejde gennem ændrede meriteringsmuligheder for eksternt samarbejde

- Forskeres kernekompetencer til samarbejde, samskabelse af ny viden, omsætning af viden i praksis og formidling af viden kan skærpes og udvikles gennem vidensamarbejde. Derfor kan vidensamarbejde med fordel anerkendes formelt og give merit i den akademiske karriere.

---

#### **4. Operatøren sikrer og justerer sammensætningen af aktører i vidensamarbejdet efter behov**

- Operatøren er en vigtig strukturel fællesramme, der fungerer som en ikke involveret part, hvis vidensamarbejdet oplever udfordringer. På programniveau skal der være klare retningslinjer for og tydeliggjorte konsekvenser af et ikkevellykket match mellem SMV, forsker og facilitator. Vi anbefaler, at operatøren er den, der griber ind, når det er nødvendigt.

#### **5. Politiske aktører bør videndele, koordinere og samarbejde for at skabe de bedste rammer for vidensamarbejde**

- Med erfaringerne fra GTNV er facilitering i færd med at blive en anerkendt faktor i nyudviklede programmer for vidensamarbejde. Erfaring med og viden om facilitering kan også fremover styrkes og videreudvikles.
- Programmer for vidensamarbejde kan med fordel rumme midler til at evaluere, analysere og videreudvikle formater for vidensamarbejde, herunder er følgeforskning et oplagt felt at opdyrke.
- Erfaringsopsamling og videndeling på tværs af projekter og programmer er vigtige aktiviteter, som med fordel kan prioriteres på regionalt, nationalt og internationalt plan.

For yderligere anbefalinger fra GTNV henviser vi til magasinet: 'Vidensamarbejde – om projekt Genvej til Ny Viden' (AU, CEI 2014).

## 11. Litteratur

- AU, CEI (Aarhus Universitet, Center for Entreprenørskab og Innovation)  
2014 *Vidensamarbejde. Om projekt Genvej til Ny Viden*, magasin,  
[http://genvejtilnyviden.au.dk/fileadmin/genvejtilnyviden/Dokumenter/AU-Genvejsbrochure\\_Samlet.pdf](http://genvejtilnyviden.au.dk/fileadmin/genvejtilnyviden/Dokumenter/AU-Genvejsbrochure_Samlet.pdf)
- BHEF (Business-Higher Education Forum)  
2001 *Working Together, Creating Knowledge. University-Industry Research Collaboration Initiative*, rapport,  
[http://www.bhef.com/sites/g/files/g829556/f/report\\_2001\\_working\\_together.pdf](http://www.bhef.com/sites/g/files/g829556/f/report_2001_working_together.pdf)
- Bruneel, Johan, Pablo D'este & Ammon Salter  
2010 Investigating the Factors that Diminish the Barriers to University-industry Collaboration, *Research Policy*, vol. 39, nr. 7, s. 858-868
- Buganza, Tommaso, Gabriele Colombo & Paolo Landoni  
2014 Small and Medium Enterprises' Collaborations with Universities for New Product Development. An Analysis of the Different Phases, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 21, nr. 1, s. 69-86
- DEA  
2014 *Fra forskning til innovation*, rapport,  
[http://www.dea.nu/sites/dea.nu/files/virksomhedsrapport\\_final\\_web.pdf](http://www.dea.nu/sites/dea.nu/files/virksomhedsrapport_final_web.pdf)
- DU (Danske Universiteter)  
2014 *Videnudveksling med samfundet. Kort fortalt*, rapport,  
<http://www.dkuni.dk/Politik/~media/Files/Publikationer/Videnudveksling%20Omed%20samfundet%20-%20kort%20fortalt.ashx>
- 2011 *Når viden skaber vækst. En fælles kamp for fremtidens Danmark*, bilag,  
<http://www.ft.dk/samling/20101/almdel/kou/bilag/98/1023079.pdf>
- FI (Forsknings- og Innovationsstyrelsen)  
2010 *InnovationDanmark 2010-2013. Viden til virksomheder skaber vækst*, rapport,  
<http://www.ft.dk/samling/20101/almdel/uvf/bilag/18/904877.pdf>
- 2008 *Matchmaking mellem virksomheder og videninstitutioner*, rapport,  
<http://ufm.dk/publikationer/2008/filer-2008/matchmaking.pdf>



- Helfat, Constance E., Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece & Sydney G. Winter  
2007 *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Oxford
- Jensen, Morten Berg, Björn Johnson, Edward Lorenz & Bengt Åke Lundvall  
2007 Forms of Knowledge and Modes of Innovation, *Research Policy*, nr. 35, s. 680-693
- NCUB (National Centre for Universities and Business)  
2012 *Best Practice Strategies for Successful Innovation through University-Business Collaboration*, rapport,  
file:///C:/Users/aectf/Downloads/Best%20practice%20strategies%20for%20successful%20innovation%20through%20university-business%20collaboration%20(1).PDF
- Penrose, Edith  
1995 *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York
- Perkmann, Markus & Ammon Salter  
2012 How to Create Productive Partnerships with Universities, *MITSloan Management Review*, vol. 53, nr. 4, s. 79-88
- Pertuzé, Julio A., Edward S. Calder, Edward M. Greitzer & William A. Lucas  
2010 Best Practices for Industry-University Collaboration, *MITSloan Management Review*, vol. 51, nr. 4, s. 83-90
- RM (Region Midtjylland)  
2010 *Resultatkontrakt vedrørende Program for Vidensamarbejde*, internt dokument
- 2008 *Brobygning som genvej til innovation. Analyse af samspil mellem brobyggere og virksomheder*, rapport,  
<http://www.regionmidtjylland.dk/files/Regional%20udvikling/Analyser%20og%20publikationer/brobyggeranalyse.pdf>
- Ryan, Richard M. & Edward L. Deci  
2000 Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, s. 54-67
- Scott, James C.  
1998 *Seeing Like a State. How Certain Schemes to improve Human Condition have Failed*, Yale University Press, New Haven

---

SFI (Styrelsen for Forskning og Innovation)

2014 *Vidensamarbejde under lup. Evaluering af universiteternes  
erhvervssamarbejde og teknologioverførsel*, rapport,  
<http://ufm.dk/publikationer/2014/filer-2014/vidensamarbejde-under-lup.pdf>

Teece, David. J.

2007 Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of  
(Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, vol. 28,  
s. 1319-1350



