

# Hvordan tilrettelegge for økt innovasjonsevne i Namsskogan Familiepark?

En avhandling om det medarbeiderdrevne initiativ; å utvikle ideer, finne måter å iverksette ideene på og å fullføre prosjekter.

Av

Hege Merete Pettersen og Georg Enga

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København  
(CBS) og Institut for Uddannelse og Pædagogik,  
Aarhus Universitet (DPU) for graden:

Master of Knowledge Management  
(Master i Kunnskapsledelse)

2013





**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-  
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER**

**Forfatter(e):** Hege Merete Pettersen og Georg Enga

**Tittel:** Hvordan tilrettelegge for økt innovasjonsevne i Namsskogan Familiepark?  
En avhandling om det medarbeiderdrevne initiativ; å utvikle ideer, finne måter å iverksette ideene på og å fullføre prosjekter.

**Studieprogram:** Master i Kunnskapsledelse

**Kryss av:**

**Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv**

**Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre  
Kan frigis fra: \_\_\_\_\_**

**Dato:**

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

## Forord

Denne oppgaven er det avsluttende leddet i vår erfaringsbaserte mastergradstudie innen kunnskapsledelse (MKL) ved CBS/DPU. Vi har gjennom studiet fått muligheten til å utforske og fordype oss i temaer og problemstillinger som er relevante for oss i våre egne organisasjoner og vår arbeids hverdag. Det har vært svært krevende, men mest givende, og ikke minst en lærerik prosess. Våre arbeidsgivere har vært forståelsesfulle for at studiet er gjennomført i kombinasjon med jobb. Våre "bi-arbeidsgivere" på hjemmefronten har også strukket seg langt. Takk til dere!

Selve masteroppgaven har gitt oss innblikk i det å være forsker i egen og andres organisasjon. Dette har gitt oss forståelse for hva det vil si å være en reflektert praktiker. I den forbindelse vil vi takke vår caseorganisasjon Namsskogan Familiepark som åpnet sine dører for oss og lot oss gjennomføre et forskningsstudie. Vi vil også takke våre informanter som uforbeholdent delte sine historier og opplevelser med oss.

Så vil vi takke vår veileder Trond Stiklestad for oppmuntrende tilrop underveis. Han har bydd på sin faglige ekspertise og gitt oss innsikt som vi tar med oss i vår videre utvikling som yrkesutøvere. Tusen takk!

Til sist, men ikke minst, takker vi hverandre for utmerket pasningsspill underveis. Vi har hatt gode diskusjoner og refleksjoner i tillegg til en stor grad av tålmodighet.

*Steinkjer/Namsskogan, august 2013*  
*Hege Merete Pettersen & Georg Enga*

## Sammendrag

**Bakgrunn:** Innovasjon trekkes ofte frem som en av nøkkelfaktorene for at organisasjoner skal utvikles og levere resultat over tid. I den forbindelse er de ansattes bidrag til innovasjon et interessant tema. Vi ønsket å se nærmere på hvordan man kan tilrettelegge for økt innovasjon i organisasjoner med fokus på medarbeiderdrevne innovasjon (MDI) som fenomen.

Formålet med avhandlingen er å fremskaffe kunnskap om hvilken betydning dette har på veien til å bedre organisasjoners innovasjonsevne. Som eksempel har vi Namsskogan Familiepark (NFP) hvor en av forfatterne av denne avhandlingen jobber. Vi la opp til et casestudie med innslag av aksjonsforskning, basert på fem ulike innsamlingsmetoder: (1) spørreundersøkelse, (2) workshop, (3) intervju, (4) dokumentanalyse og (5) observasjon.

**Funn og konklusjoner:** Vi har gjennom drøftingen hatt fokus på de sesongansatte, de faste ansatte, ledelsen og to prosjekter som innovasjonsprosesser. Vi ser en tydelig sammenheng mellom de sesongansatte og de skrittvis endringene i parken. Slik vi ser det er dette avhengig av hvor lydhør de faste ansatte og ledelsen er. Vi oppfatter ledelsen som positive til nye ideer og forslag. Det som vil være viktig for NFP fremover er å befeste dette strategisk, samt strukturere informasjonsinnhenting. Hovedfunnet vårt er at ved å ha fokus på MDI, kan man legge til rette for å skape kultur og arenaer for å fremme innovasjon. Involvering av medarbeidernes kompetanse, erfaring og ideer vil ved riktig anvendelse kunne bidra til å styrke organisasjoners evne til innovasjon.

Det må jobbes kontinuerlig med å finne ut hvilken kunnskap som er viktig for NFP, hvordan og hvor man deler kunnskap i organisasjonen. For å understøtte anbefalinger vi seks fokusområder: (1) ansattes selvbestemmelse, (2) ledelse, (3) samarbeid, (4) kunnskap og informasjon, (5) tålmodighet, (6) systematikk og oppfølging. For å se nærmere på hele anbefalingen, viser vi til kapittel 6.0.

For NFP ligger det dermed fortsatt et potensial i å utvikle mer bevisste strategier for hvordan ansatte best kan trekkes inn i innovasjonsarbeidet i alle faser, fra ide til realisering. Det er ikke gitt at alle medarbeidere skal trekkes inn i alle innovasjonsprosessene, men det å ha en innovasjonsbevisst ledelse som fokuserer på å skape en innovasjonskultur, samt arenaer for å fremme innovasjon vil være avgjørende. I tillegg må NFP ha en tydelig strategi på hvem som bør og skal inkluderes i de forskjellige fasene i prosessen.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2 Målsetting og problemstilling.....	9
1.3 Avgrensning .....	10
<b>2.0 Teoretisk referanseramme</b> .....	<b>12</b>
2.1 Innovasjon og organisasjon .....	12
2.2 Kunnskapsutvikling og innovasjonsprosess.....	19
2.2.1 Kunnskap .....	19
2.2.3 Perspektiver på kunnskaputvikling .....	21
2.2.4 Ulike perspektiv gir ulike innsikter .....	25
2.3 Innovasjonsprosesser .....	26
2.3.1 Ulike måter å se innovasjonsprosesser på.....	26
2.4 Organisasjonskultur og arenaer for innovasjon .....	29
2.4.1 Organisasjonskultur.....	30
2.4.2 Innovasjonsfremmende kultur .....	32
2.4.3 Medarbeiderdrevet innovasjonskultur .....	34
2.4.4 Ledelse og MDI .....	36
2.4.5 Arenaer for å fremme innovasjon .....	38
2.5 Medarbeiderdrevet innovasjon.....	41
2.5.1 Konkrete virkemidler for realisering av MDI .....	45
2.5.2 Effekten av MDI.....	46
2.5.3 Innovasjon og kompetanse .....	48
<b>3.0 Metodisk tilnærming</b> .....	<b>53</b>
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt .....	53
3.2 Valg av forskningsspørsmål og forskningsdesign.....	55
3.2.1 Casestudie .....	56
3.3 Vurdering av forskningsprinsipper rundt metodevalg.....	58
3.3.1 Valg av innsamlingsmetoder .....	60
<b>4.0 Presentasjon av empiri og analyse</b> .....	<b>65</b>
4.1 Namsskogan Familiepark (NFP).....	65
4.2 Historien om vår analyse .....	66
4.2.1 Beskrivelse av vår kvantitative tilnærming .....	68
4.2.2 Beskrivelse av vår kvalitative tilnærming.....	69
4.2.3 Systematisering.....	71

4.2.4 Sammenheng i datainnsamlingen .....	71
4.3 Undersøkelsens interne gyldighet, overførbarhet, troverdighet og pålitelighet .....	72
<b>5.0 Drøfting .....</b>	<b>75</b>
5.1 Kunnskapsperspektiv i NFP .....	75
5.1.1 Konsekvenser for NFP .....	76
5.2 Kunnskapsutvikling og innovasjonsprosesser i NFP .....	77
5.2.1 Ansatte i innovasjonsprosesser i NFP .....	77
5.2.2 Arenaer for de ansatte .....	82
5.2.3 Motivet for innovasjonsprosesser i NFP .....	83
5.2.4 To prosjekter i NFP (Fra ide - realisering) .....	85
5.2.5 Utfordringer og muligheter med MDI i innovasjonsprosesser .....	89
5.3 Organisasjon og innovasjonsevne .....	91
5.3.1 Kultur for innovasjon .....	91
5.3.2 Arena for innovasjon .....	105
5.4 Oppsummering drøfting og sentrale funn .....	113
<b>6.0 Hovedkonklusjon og veien videre .....</b>	<b>118</b>
6.1 Anbefaling 1: Ansattes selvbestemmelse .....	118
6.2 Anbefaling 2: Ledelse .....	119
6.3 Anbefaling 3: Samarbeid .....	119
6.4 Anbefaling 4: Kunnskap og informasjon .....	119
6.5 Anbefaling 5: Tålmodighet .....	120
6.6 Anbefaling 6: Systematikk og oppfølging .....	120
7.0 Litteraturliste .....	122
7.1 Oversikt over figurer .....	126
7.2 Oversikt over tabeller .....	126
7.3 Vedlegg .....	127

## 1.0 Innledning

Norske virksomheter møter hard konkurranse både fra nasjonale og utenlandske virksomheter. Norge er et høykostnadsland og har derfor problemer med å møte den raskt økende konkurransen fra land der lønnskostnadene er vesentlig lavere enn her hjemme. For å møte denne utfordringen må en blant annet forsøke kontinuerlig å finne nye og smartere måter å gjøre ting på. Fokus på ny kunnskap og innovasjon er derfor å betrakte som en god vei å gå for høykostnadsland som må konkurrere på andre parameter enn pris (Aasen & Amundsen, 2011).

Det er svært få bedrifter som opptrer i et vakuum helt uten konkurranse. Virksomhetene konkurrerer både på pris og på produktegenskaper og forbrukeren viser seg å bli mer og mer kresen. Informasjon om produktenes egenskaper og hvilke valgmuligheter som finnes er lett tilgjengelig i dagens samfunn, og er med på å skjerpe konkurransen mellom tilbyderne.

Kunnskap og innovasjon har alltid vært en sentral kilde til verdiskaping og for utvikling av organisasjoner og det diskuteres hvordan kunnskap kan skapes, deles, utvikles, styres og/eller ledes (Von Krogh mfl, 2001; Aasen & Amundsen, 2011). Kunnskapsdepartementet slår fast at befolkningens kunnskap er den viktigste drivkraften *"(...) for å sikre videre økonomisk vekst, høy grad av sysselsetting, god velferd og evne til å delta i global samhandling og konkurranse"* (Kunnskapsdepartementet, 2010).

Innovasjon kommer fra det latinske ordet *innovare* og har blitt oversatt av Aasen og Amundsen (2011) med fornyelse, begrenset endring eller en kombinasjon av kontinuitet og diskontinuitet. Økt verdiskaping skjer først og fremst når mennesker bruker ressursene på nye og smartere måter. Evnen til å være innovativ vil kunne være avgjørende for om en virksomhet lykkes eller ikke.

Virksomheter innoverer ved å ta i bruk ny kunnskap og ved å bruke erfaringer på nye måter. For å øke verdiskapingen i virksomheten kan de på den ene siden forsøke å få best mulige priser på produktene/tjenestene sine som for eksempel ved å drive produkt/tjenesteutvikling, eller de kan øke verdiskapingen gjennom å øke sine markedsandeler. På den tredje siden kan de aktivt se på hvordan de kan redusere kostnadene. En vellykket innovasjon vil gi virksomheten noe unikt utover det konkurrentene kan tilby og slik gi virksomheten et konkurransefortrinn. Men dersom en bedrift lykkes med å være innovativ, vil konkurrentene gjerne forsøke å kopiere innovasjonen. Derfor er det avgjørende for virksomheten at innovasjonsprosessene er kontinuerlige for at konkurransefortrinn skal vedvare (St.meld. nr. 7 2008-2009).

Innovasjon er som sagt en viktig faktor for å skaffe virksomheter konkurransefortrinn. Norsk næringsliv er preget av mange små og mellomstore bedrifter som i liten grad er tilknyttet tradisjonelle FoU-intensive bransjer. De vil derfor ha behov for alternative tilnæringsmåter for å oppnå innovasjon. Deltakende innovasjon eller medarbeiderdrevet innovasjon er en slik alternativ tilnæringsmåte og kan forstås som et resultat av et inkluderende og systematisk arbeid i organisasjonens innovasjonsprosesser. Formålet er å stimulere og fange opp ansattes ideer og forslag til forbedringer, samt å implementere disse i bedriften. Vår case er i sterk konkurranse med andre organisasjoner som jobber med å skape opplevelser.

Organisasjonen som vi studerer har mest aktivitet i sommerhalvåret, og har derfor en noe spesiell organisering i og med at den er preget av sesongarbeid. I høysesongen er det ikke uvanlig at antall ansatte øker med fem-gangen. Den har unik tilgang til et bredt spekter av nye ansatte hvert eneste år. Disse personene er også potensielle kunder i fremtiden, og ser parken med nye øyne. Gjennom blant annet å fange opp deres ideer og forslag til forbedringer er ambisjonen at parkens innovasjoner vil være tilpasset fremtidens marked, men det er selvfølgelig ikke gitt at det er tilstrekkelig. Vi er nysgjerrige på i hvilken grad de som inntar et så stort antall sesongansatte klarer å fange opp ideer og forslag til nytenkning og forbedring. Deres kunnskap og innovasjonskompetanse kan, sammen med de andre ansattes kompetanse, kunne bidra til å utvikle og bedre organisasjonens innovasjonsevne som i neste omgang vil kunne gi den et konkurransefortrinn.

Ved å se på teori og forskning på området og se dette opp i mot det som gjøres i Namsskogan Familiepark, vil vi bidra med forslag til parken og øvrige organisasjoner for å styrke deres innovasjonsprosesser og får mer fokus på kunnskapsutvikling.

## 1.1 Bakgrunn

Gjennom MKL-studiet har vi hatt flere problemstillinger hentet fra Namsskogan Familiepark, heretter kaldt NFP. Vi har vært særlig opptatt av hvordan kunnskap deles og utvikles i arbeidshverdagen samt hvordan dette kan bidra til å bedre organisasjonens innovasjonsevne. Innovasjon trekkes som sagt ofte frem som en av nøkkelfaktorene for at organisasjoner skal utvikles og levere resultat over tid. I vår søking etter tema til vår masteravhandling kom vi over en rapport av Amundsen mfl. (2011) kalt Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. Rapporten har et kunnskapsperspektiv som gjorde oss nysgjerrige på begrepet medarbeiderdrevet innovasjon, heretter kalt MDI. I tillegg peker rapporten på kulturens betydning for å fremme innovasjon. I den forbindelse mener vi det vil



være spennende å se nærmere både på kulturen og på betydningen av å skape arena for innovasjon slik at kunnskap kan deles og utvikles. Mange organisasjoner bruker ressurser på eksterne eksperter når det er behov for å tilføre nye kreative løsninger og ideer. Kan det være mye mer effektivt å i stedet vende seg til den kompetansen som allerede finnes hos medarbeiderne. Hva er den riktige måten å gjøre det på? Mennesker er ulike, og organisasjoner er ulike. Finnes det en noen fellesnevner her?

Det finnes lite forskning rundt MDI. Vi vil trekke frem noen studier som vil være sentrale for fenomenet og som vil bli brukt som kilder i avhandlingen. Amundsen mfl. (2011) og hadde til hensikt å utarbeide en håndbok med retningslinjer for beste praksis innen MDI, og en status over kunnskapen på området. De utarbeidet en kunnskapsstatus som belyser betingelser for, samt konsekvenser av MDI. Formålet var å skape et kunnskapsgrunnlag for å gi økt forståelse for MDI gjennom å presentere og diskutere litteratur som behandler begrepet fra ulike perspektiver.

En annen norsk studie gjort om emnet MDI er i det Hertzberg og Moen (2010) henviser til som "deltakende innovasjon". Denne studien er basert på en hypotese om at ansatte i norske virksomheter bidrar til innovasjoner i den virksomheten en er ansatt i. Prosjektet ble gjennomført av FAFO på oppdrag fra LO og NHO. De danske forskerne Kesting mfl. (2010) har gjennom bruk av innovasjonsteori og organisasjonsteori dannet en forestilling av MDI som fenomen. Selv om tidligere forskning innen medarbeidere og innovativ atferd har vært utført i avdelinger som spesifikt arbeider med kreativitet, innovasjon og utvikling, slik som forsknings- og utviklingsavdelinger, mener Kesting mfl. (2010) at disse studiene kan være relevante for å gi innsikt i MDI. Også Høyrup (2010) har utarbeidet en artikkel om MDI som baserer seg på innovasjonsteori og organisasjonsteori der fokuset var å presentere forskningsbasert kunnskap som er tilgjengelig innenfor rammen for MDI. Vi vil komme nærmere inn på begrepet MDI i teorikapitlet.

## **1.2 Målsetting og problemstilling**

Vår målsetting med denne avhandlingen er å komme med anbefalinger til organisasjoner som ønsker å bedre utnyttelsen av sine medarbeideres innovasjonskompetanse gjennom kollektive prosesser. Vi bruker Namsskogan NFP som vårt caseeksempel. Vi ser på hvordan organisasjoner systematisk kan legge til rette for bedre involvering av medarbeidernes kompetanse, erfaring og ideer som ved riktig anvendelse vil kunne bidra til å styrke organisasjonens innovasjonsevne. Dette gjør vi gjennom å ta for oss ulike kunnskapsperspektiver, innovasjonsprosesser, kunnskapsutvikling og kulturens betydning og å skape

kunnskapshjelpende kontekster som arena for innovasjon. Fokuset vil være på prosesser, kultur og arenaer.

### **Hvordan tilrettelegge for økt innovasjonsevne i Namsskogan Familiepark?**

Med organisasjonens innovasjonsevne mener vi; organisasjonens evne til å stimulere og fange opp ansattes ideer og forslag til forbedringer, samt å implementere disse i bedriften.

Vi vil ha fokus på det å utvikle ideer, finne måter å iverksette ideene på og å fullføre prosjekter. For å oppnå dette ser vi nærmere på innovasjonsprosesser og tilrettelegging. Vi vil omtale organisasjonens ansatte som innovasjons - medarbeidere fordi vi mener at alle har et kreativt potensial og kan bidra til innovasjonsarbeid. Dette vil vi gjøre gjennom å se nærmere på medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Vi vil derfor forsøke å fremskaffe kunnskap om hvilken betydning det vil ha for NFP å ha en mer bevisstgjøring rundt MDI som fenomen.

### **1.3 Avgrensning**

Vi blir å bruke følgende rammeverk for å avgrense teorien:



**FIGUR 1 RAMMEVERK FOR TEORIKAPITTELET**

Vi vil med dette rammeverket skape en ryddig og strukturert presentasjon av teorien. I denne avhandlingen har vi fokus på innovasjonsmedarbeideren i de organisatoriske prosessene i forbindelse med innovasjon, kunnskapsutvikling og kultur. I denne oppgaven vil vi ha mest fokus på de interne prosessene; på

hvordan innovative initiativ vokser fram og etableres innenfor organisasjonen. Det vil si helt konkret hvordan ideer kan dukke opp/dukker opp og hvordan de da blir fulgt opp i Namsskogan Familiepark gjennom å se de ansatte som innovasjonsmedarbeidere. Vil komme til å gå grundigere gjennom både begrep og utvalgt teori i løpet av teorikapitlene.

## 2.0 Teoretisk referanseramme

I dette kapitlet vil sentrale begreper og det teoretiske rammeverket bli presentert.

### 2.1 Innovasjon og organisasjon

Vi vil her gjennomgå hva vi legger i den første delen av vårt konseptuelle rammeverk "innovasjon og organisasjon".



**FIGUR 2 RAMMEVERK MED FOKUS PÅ INNOVASJON OG ORGANISASJON**

Vi vil vi gå nærmere inn på flere tilnæringsmåter og kombineringer ift. innovasjon. Innovasjonsprosess er det sentrale i vår oppgave og vil gå som «en rød tråd» gjennom oppgaven for å se på MDI som en løsning for å oppnå innovasjon. Det finnes mange måter å beskrive selve prosessen «innovasjon» på. Meyer (2007) går nærmere inn på begrepet innovasjon. Hun viser til at det ikke er noe nytt fenomen, det å skape noe nyttig, er gammelt som menneskeheten selv. I følge Aasen og Amundsen (2011) er innovasjon synonymt med fornyelse, eller begrenset endring, en kombinasjon av kontinuitet og diskontinuitet. De har forklart fenomenet på en måte som vi velger å støtte oss på:

*«Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) idé, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye idèen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ) (Aasen & Amundsen 2011:38)*

Det som er viktig er at det ikke holder bare å forandre litt på organisasjonen. Innovasjon stikker dypere enn det, og det handler om endring i kultur, vaner,

rutiner og liknende. I Norge er det et forholdsvis nytt begrep. Det ble tatt aktivt i bruk på 1970- tallet, men da med fokus på næringsutvikling og kommersialisering. Meyer (2007) mener fokuset på nyskapingen har tatt en dreining fra å fokusere på det estetiske, det å skape, til å fokusere på ideenes inntjeningspotensial.

Hun viser til forståelsen av innovasjon som går tilbake til Joseph A. Schumpeters verk "The Theory of Economic Development" fra 1934. Schumpeter hadde da fokus på produktutvikling og etter han kom økonomenes begrep innenfor innovasjon til å dreie seg også om tjenesteyting, og ikke bare innovasjon om et bestemt produkt. Samtidig kan det være viktig å skille mellom hva som er en ide og hva som er innovasjon:

*"- En ny idé eller oppfinnelse er i seg selv ingen innovasjon. Den blir først en innovasjon når den prøves ut i praksis og kommersialiseres. Et illustrerende eksempel er Leonardo da Vincis ideer om å lage en flymaskin. Han hadde de gode ideene på papiret, men manglet noe vesentlig, nemlig motoren. Det skulle gå flere hundre år før ideene hans ble til en innovasjon" (Sitat av artikkel i Bladet Forskning, se URL 1).*

Dette er et eksempel på at det er en lang vei å gå fra oppfinnelse til at oppfinnelsen blir en innovasjon. Det kan ta tid og kreve store ressurser. Det å oppfinne beskriver første fasen av en innovasjonsprosess og selve begrepet innovasjon brukes når oppfinnelsen er tatt i bruk (Gjelsvik, 2007). Som en fortsettelse på dette mener Aasen & Amundsen (2011) at innovasjon kan forstås som noe som har en konsekvens for noen. Dette kan markere et viktig skille mellom oppfinnelse og innovasjon. Donald Hislop (2009) viser til innovasjon som den bevisste forandring eller transformasjon, av en organisasjon sine produkter, prosesser eller strukturer. Videre beskriver han innovasjon i en organisasjon som veldig forskjellig og kan komme i mange karakterer.

En innovasjon kan føre til en liten forandring, det kan være skrittvis endringer og modifiseringer, dette er kjennetegnet på inkrementelle innovasjoner. Det er ofte vanlig å skille mellom inkrementelle og mer radikale innovasjoner. De radikale endringene innebærer å få frem nye produkter, prosesser, innretninger eller nye måter å tenke på. Det vil si noe som ikke har eksistert før – enten teknologisk eller på andre områder. Inkrementelle innovasjoner forekommer langt hyppigere, noe som gjør at den samlede økonomiske effekten av disse kan bli betydelig. Disse to måtene å se innovasjon på er det flytende sammenhenger imellom. De henger sammen og i tillegg påvirker hverandre. Nye produkter kan inneholde elementer av tidligere produkter, og selv mindre endringer av et produkt kan få radikale konsekvenser (Rønningen & Slåtten 2012). Gjelsvik (2007) viser til at det kan være hensiktsmessig å skille analytisk mellom produkt - og prosessinnovasjoner. Nye produkter og tjenester antas å ha en positiv virkning

på inntjening, mens prosessinnovasjoner skal føre til redusering av kostnader gjennom at man jobber smartere.

Dette trenger nødvendigvis ikke bety færre ansatte, da man kan oppnå konkurransefordel gjennom flere markedsandeler. Gjelsvik beskriver videre at prosessinnovasjoner kan igjen deles inn i organisatoriske og teknologiske. Sistnevnte handler om nye maskiner eller produksjonsmetoder, mens førstnevnte handler om nye måter å organisere arbeidet på. Innovasjon kan også deles etter graden av innovasjon. Man kan skille mellom inkrementelle eller radikale innovasjoner. De inkrementelle innovasjonene baserer seg på kostnads- eller funksjonsforbedringer, eller utvidet antall produktvarianter. De radikale kan snu om helt på spillereglene for en bransje.

Tidd & Bessant (2009) mener at det som kreves av en innovativ organisasjon avhenger av hvilken situasjon den er i og at det ikke finnes en universell oppskrift på den «rette» organisasjonsformen. De har sammenstilt det de mener er de viktigste egenskapene til en organisasjon. Disse vil spille sammen, samt påvirke hverandre.

**TABELL 1 HVA KREVES AV EN INNOVATIV ORGANISASJON (FRITT OVERSATT ETTER TIDD & BESSANT 2009:100)**

Egenskap	Viktigste kjennetegn
Delt visjon, lederskap og vilje til motivasjon	Tydlig artikulert og delt oppfatning av hensikt, mål å strekke seg etter og støtte fra toppledelsen
Egnet struktur	Organisasjonsdesign som muliggjør kreativitet, læring og samarbeid. Dette betyr ikke nødvendigvis fravær av struktur, hensikten er å finne frem til en god balanse mellom en åpen og en disiplinert arbeidsform
Nøkkelpersoner	Mennesker som tar på seg roller som pådrivere, forkjempere, portvoktere etc., gir energi og framdrift i innovasjonsarbeidet
Effektivt samarbeid	Riktig bruk av team for å løse problemer (både internt og på tvers av organisasjoner) krever investering i sammensetning og utvikling av teamet.

Medarbeiderinvolvering	Forventing om aktiv deltakelse fra alle ansatte i innovasjonsarbeid og prosesser for kontinuerlig forbedring.
Kreativt klima	En positiv holdning til kreative ideer og forslag, støttet av relevante ordninger for motivasjon og oppfølging.
Eksternt fokus	Orientering mot interne og eksterne kunder og aktivt arbeid mot nettverksbygging.

Det å skape og vedlikeholde en organisasjon som stadig utvikler seg vil være krevende. Det er ikke nok med bare en strukturell tilpasning som å se på organisasjonsstruktur, ledelse, HR-systemer, mål og organisasjonsverdier. Man må se helhetlig på organisasjon og da mener Tidd & Bessant (2009) at det vil være viktig å se på ett sett med egenskaper i tillegg.

### **Ulike kilder og tilnærminger til innovasjon**

Innovasjonsbegrepet brukes i dag om ulike ting, som for eksempel:

- Produktinnovasjon: Nye eller forbedrede produkter og tjenester.
- Prosessinnovasjon: Nye eller forbedrede produksjonsprosesser eller leveransmåter.
- Markedsinnovasjoner: Nye markeder, salgsmåter m.m.
- Organisatoriske innovasjoner: Nye eller forbedrede måter å organisere og administrerer virksomheten på.
- Strategisk og konseptuell innovasjon: Nye eller forbedrede mål for og begreper for virksomheten.
- Systemisk innovasjon: Utvikling av nye eller forbedrete relasjoner og samhandlingsmønstre mellom aktører (NIBR-rapport 2011:12).

Gjelsvik (2007) sier at det ofte kan være hensiktsmessige å skille mellom prosess- og produktinnovasjon, slik det er gjort ovenfor. Samtidig sier han at disse to ofte vil henge sammen og gjensidig betinge hverandre. Godø (2009) i Aasen mfl. (2011) deler litteraturen om innovasjon i tre kategorier. Disse tre kategoriene skiller seg både ved at de har ulik hensikt og i tillegg at de har ulike fundament for synet på kunnskapsutviklingen.

**TABELL 2 TRE KATEGORIER OM INNOVASJON (AASEN & AMUNDSEN 2011:270)**

Kategori	Omfatter
Preskriptive	Praktiske håndbøker. Hensikten er å gi råd til ledere og andre engasjerte. Oppfattes som beste praksis.
Normative	Politiske sympatier som gjenspeiles av at det er mange normative posisjoner innenfor forskningen. Eksempel: Drøfting om markedsdynamikk har betydning på innovasjon. Normative «resepter»: åpen innovasjon
Ontologiske	Forklare innovasjon som et fenomen, her blir det ikke gitt bestemte standpunkt.

Det som i tillegg er viktig å presisere er at innovasjon nødvendigvis ikke kommer fra en bestemt kilde men fra flere kilder samtidig. Aasen og Amundsen (2011) viser til åtte områder som kan være kilde til innovasjon; (1) ny kunnskap, (2) etterspørsel, (3) nye roller og funksjoner, (4) Latente behov, (5) rekombinasjon, (6) sjokk, (7) imitasjon og (8) Inspirasjon. Dette viser at det ikke er enkelt å fremme innovasjon og at det er et komplekst fenomen som også er avhengig av i hvilken kontekst kildene til innovasjon dukker opp.

Vi ønsker nå å gi en kort oversikt over noen flere tilnærminger i tillegg til det medarbeiderdrevne perspektivet som blir nærmere beskrevet i et eget kapittel. Vi ønsker å gå nærmere inn på andre måter å tenke innovasjon på, fordi da tror vi at man kan få et bredere forhold til hva innovasjon dreier seg om og et bredere grunnlag for forståelse i forhold til at det finnes mange måter å forstå innovasjon. Det kan også være likheter og ulikheter mellom disse måtene å se innovasjon på som kan være viktig å ta med seg i vår anbefaling til organisasjoner. Vi har i all hovedsak tatt med de innovasjonstypene vi mener har betydning for MDI på ulike måter som vi vil komme tilbake til i drøftingen.

### **Åpen innovasjon**

Åpen innovasjon er en tilnærming til innovasjon som har følgende bakgrunn: "*alle de kloke hodene jobber ikke hos deg*" og at ideer og kunnskap kan flyte fritt og at grensen mellom virksomhet og omverden må derfor åpnes opp. Det legges til grunn at man kan bruke eksterne ideer så vel som interne ideer.

I tillegg interne og eksterne innganger til markedet for videreutvikling av sin eller andres teknologi. Hvis åpen innovasjon skal mestres i en organisasjon, må det



erkjennes at innovasjon skal prioriteres. Dette må da legges til rette for gjennom generering, evaluering, og realisering av ideer. Selve konseptet må forankres hos medarbeiderne (Amundsen & Aasen, 2011). Dette bryter med det tradisjonelle synet med at Innovasjon er basert på transaksjoner og gjensidig utveksling av rettigheter. En utfordring her kan være det som blir kalt intellektuell rettighet, for eksempel musikalske, litterære og kunstneriske arbeider, oppdagelser, oppfinnelser osv.

### **Brukerdrevet innovasjon**

Brukerdrevet innovasjon er først og fremst beskrevet av Eric Von Hippel.

*“Eric von Hippel builds on his earlier concept of ‘lead users’ in innovation, and argues that innovation is becoming more democratic, with users increasingly being capable of developing their own new products and services. He believes that such user innovation has a positive impact on social welfare as innovating users – both individuals and firms – often freely share their innovations with others, creating user-innovation communities and a rich intellectual commons” (Tidd and Bessant 2009:381).*

Utgangspunktet her er at produkter og tjenester blir videreutviklet av brukerne, som deretter gir ideene til produsenter. Engasjementet til brukerne er forklart med at produkter lages for å imøtekomme et behov. Noen vil dermed føle at produktene er uhensiktsmessige og for at dette produktet skal dekke sitt behov vil enkelte brukere beskrive og/eller utvikle modifikasjoner, eller nye produkter. Enkelte forskere går også i den retningen som å kalle kunderelasjoner som en form for kapital, intellektuell kapital, og at denne kapitalen kan anta flere former, som læring, tillit og tilgang. Hvis disse relasjonene blir pleid på riktig måte, kan samarbeidet føre til verdiskaping (Amundsen & Aasen, 2011).

### **Kontinuerlig innovasjon**

En annen tilnærming til innovasjon er kontinuerlig innovasjon. Fokuset her er på ledelse, organisering av daglig aktivitet, forbedring, læring, innovasjon og endring. Nøkkelen på dette perspektivet er individers engasjement for læring og innovasjon. Målet er å skape en kombinasjon av eksisterende produkter, prosesser, tjenester, organisasjoner og markeder, disse skal da oppfattes som nye av et individ, en gruppe mennesker, en organisasjon, et marked og et samfunn.

Kontinuerlig innovasjon baserer seg på fire nøkkelige: (1) innovasjon er en prosess, (2) kombinasjon, (3) innovasjonen kan anta flere former (disruptiv, radikal, inkrementell) og (4) nyhetsgrad. Denne typen form for innovasjon krever bredt engasjement og forpliktelse blant de ansatte på tvers av organisasjonen. Fokuset på medarbeideren gjør at kontinuerlig innovasjon har mye til felles med medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen & Aasen, 2011).

## **Lean innovasjon**

Lean innovasjon handler om at de som jobber ikke bare blir sett som små tannhjul i et produksjonsmaskineri, men heller som problemløsere.

*“Whereas innovation is often seen as the province of specialists in R&D, marketing, design or IT, the underlying creative skills and problem-solving abilities are possessed by everyone. A good illustration of this is the ‘quality miracle’ which was worked by the Japanese manufacturing industry in the post-war years, and which owed much to what they term kaizen – continuous improvement. Firms like Toyota and Matsushita receive millions of suggestions for improvements every year from their employees – and the vast majority of these are implemented” (Tidd and Bessant 2009: 115).*

I følge Toyotas filosofi finnes det tre former for sløsing ved produktutvikling og innovasjon: (1) Muda: alt som ikke er nyttig eller tilfører verdi. (2) Muri: alt som (fysisk) overbelaster prosessen, medarbeiderne eller teknologien. (3) Mura: alt som er ineffektivt eller motsetningsfylt (Amundsen & Aasen, 133: 2011).

Hovedmålet med Lean-tankegangen er derfor å skape verdi på en mest mulig effektiv måte gjennom prosesser som går knirkefritt og som ikke skaper ekstra belastning. Diskusjonen om Lean er forenlig med innovasjon kan komme opp, spesielt med tanke på optimalisering av kvalitet og effektivitet (Ibid).

## **Nettverksinnovasjon**

Et av målene med å jobbe med innovasjon i en organisasjon er at det skal i utgangspunktet føre til at man blir bedre rustet. Det trenger ikke nødvendigvis føre til en finansiell avkastning. Hva som vil være førende vil være relatert til hva som blir ansett som verdiskaping innenfor den bransjen man jobber innenfor, det kan være både finansielt eller sosialt. Det er dette vi kan kalle verdinettverket, verdinettverket organisasjonen tilhører vil vektlegge hvilke kriterier for hva som vurderes som lønnsomt å satse på.

Verdinettverket brukes som et begrep på aktørene som ikke deltar direkte i verdikjeden, men som kan ha stor betydning for verdiskapingspotensialet. Potensialet vil da være avhengig av bedriftens evne til å pleie relasjoner og til å kunne forutse hvordan disse nettverkene vil bli i fremtiden. Uformelle nettverk skjer stadig oftere i samfunnet vårt, og det samarbeides ofte på tvers av bransjer og yrkesgrupper. Relasjonene i disse nettverkene vil også kunne stimulere til nye ideer gjennom nye kombinasjoner. I en nettverksinnovasjon drives kunnskapen frem og integreres i organisasjonen ved hjelp av organisasjonens og nettverkets motivasjon (Gjelsvik, 2007).

## 2.2 Kunnskapsutvikling og innovasjonsprosess

Vi vil her gjennomgå hva vi legger i den andre delen av vårt konseptuelle rammeverk "Kunnskapsutvikling og innovasjonsprosess".



**FIGUR 3 RAMMEVERK MED FOKUS PÅ KUNNSKAPSUTVIKLING OG INNOVASJONSPROSESS**

Til vår tilnærming til innovasjonsprosessen og fenomenet MDI vil vi se på se nærmere på begrepet kunnskap, hvordan den forstås og utvikles.

Det har etter hvert blitt en forståelse av at organisasjoner ikke kan «eie» kunnskapen de har behov for. Dette har ført til at man skjønner at problemløsning, læring og innovasjon krever et nært samarbeid mellom mennesker. Men før vi går nærmere inn på kunnskapsperspektivene vil vi gjøre rede for hva kunnskap kan forstås som.

### 2.2.1 Kunnskap

Selve kunnskapsbegrepet har Gottschalk (2004) definert på følgende måte:

*"Kunnskap kan defineres som informasjon kombinert med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon. Kunnskap er en del av et forståelses- og verdihierarki som består av data, informasjon, kunnskap og visdom" (Gottschalk, 2004:51).*

Kunnskap i dette hierarkiet består av informasjon som er oppfattet og behandlet av en bevissthet ved at informasjonen bedømmes. Visdom er en ytterligere form for kunnskap som betyr å utvikle ekspertise på grunnlag av intuisjon og er koblet til læring, innsikt og dømmekraft. En forutsetning for visdom er at vi er i stand til å kombinere kunnskap og erfaring til en intelligent atferd som er styrt av verdier og engasjement.

Noen typer kunnskap kan festes på papir, formuleres i setninger eller fanges i tegninger. En ingeniør vil for eksempel formidle sin produktdesign ved hjelp av

tegninger og spesifikasjoner, og på den måten gjøre kunnskapen eksplisitt. Andre typer kunnskap er knyttet til våre sanser, ferdigheter i kroppsbeherskelse, individuell persepsjon, fysiske erfaringer, tommelfingerregler og intuisjon. Slik taus kunnskap er det ofte vanskelig å beskrive for andre (Von Krogh mfl 2001: 21).

Hislop (2009) mener at kunnskap kan klassifiseres i to forskjellige typer: eksplisitt og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap defineres som objektiv, upersonlig, kontekstuavhengig, mulig å kodifisere på en håndgripelig måte og lett å dele med andre. Eksplisitt kunnskap kan uttrykkes i formalspråk og kunnskapen kan bli deles gjennom bruk av data, IT verktøy og matematiske ligninger for å nevne noen eksempler. Taus kunnskap derimot definer Hislop (2009) som usigelig på en håndgripelig måte, subjektiv, personlig, kontekstspesifikk og vanskelig å dele med andre. Taus kunnskap er mer uformell, vanskelig å konkretisere til andre, og er integrert i den kultur og de forutsetninger den som har og bruker den. Taus kunnskap er vanskelig å kvantifisere på samme måte som eksplisitt kunnskap, fordi taus kunnskap innebærer både fysiske, kognitive og kroppslige ferdigheter.

Westeren (2010) sier det dreier seg om at man evner å bruke kunnskapen fornuftig og at det innebærer en form for ikke - formaliserbar og ikke-representerbar kunnskap. Dette leder oss også inn på begrepet taus kunnskap.

Jensen mfl. (2004) tar for seg begrepet taus kunnskap i ulike perspektiver innenfor klassisk og kritisk teori om kunnskap. Det var filosofen Michael Polanyi (1891-1976) som introduserte begrepet og beskrev det som kunnskap som vanskelig lar seg forklare med ord. I klassiske teorier oppfattes kunnskap som noe som eksisterer i seg selv og som har forskjellige former, som kan endres for eksempel fra taus til eksplisitt og organisatorisk. Tsoukas (2007) i Jensen mfl. (2004: 123) representerer en kritisk røst til den klassiske teoriens måte å definere kunnskap på. Han retter spørsmål til antakelsen om at taus kunnskap kan gjøres eksplisitt og viser til Polanyi som hevder at taus kunnskap bare kan synliggjøres gjennom det vi gjør, den kan ikke overføres eller konverteres. Taus kunnskap henger nøye sammen med menneskelig dømmekraft (evne til å vurdere) og Tsoukas hevder at dømmekraften er avgjørende som forutsetning for kunnskap.

Begrepet taus kunnskap har hatt en nøkkelposisjon innenfor bestrebelsene på å forstå kunnskap hos lærere og andre profesjonsutøvere (Mathisen, 2007). I følge Polanyi virker taus og eksplisitt kunnskap sammen i erkjennelsesprosessen, og det er i bevegelsen mellom disse formene for kunnskap som utgjør Polanyis hovedfokus.

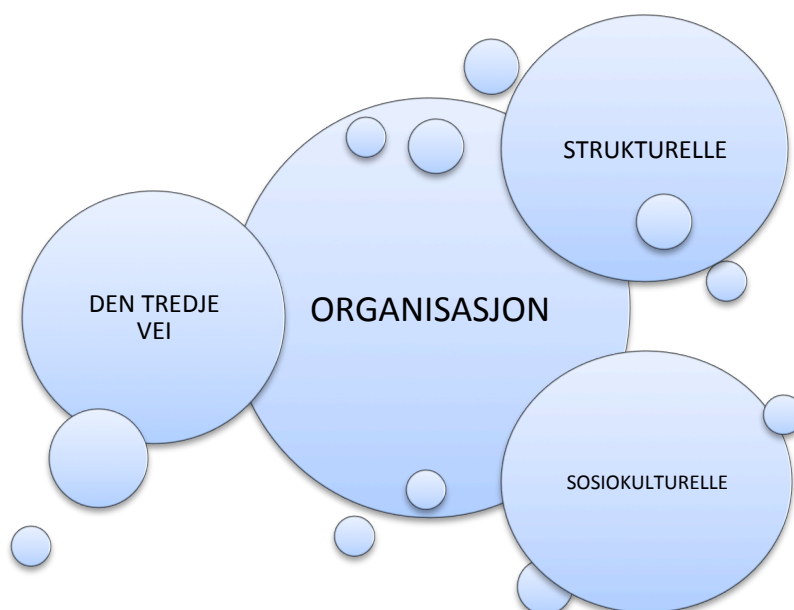
Polanyi bruker eksemplet med hvordan en stokk rent konkret overfører bevegelsesinntrykk til hånden, mens den som bruker stokken (med lukkede øyne) oppfatter det som møter stokkens ytterste ende. De bevegelsene som overføres til hånden er normalt ikke i bevisstheten, men utgjør likefullt en forutsetning for oppfattelsen av fenomenene ved stokkens endepunkt. Tilsvarende eksempler med en syklist og en pianist brukes av Polanyi for å belyse hvordan kunnskapens to poler innebærer en fra-til-bevegelse.

En musiker må til å begynne med bevisst øve fingersetting og detaljerte bevegelser. Etter hvert som dette mestres, vil musikerens oppmerksomhet kunne gå mer og mer over på den musikk og det musikalske uttrykk som formidles. Selv om nå pianisten kan spille et stykke uten noen som helst oppmerksomhet på sine fingre, er disse likevel en forutsetning for musiseringen. Polanyi regner her pianistens spilleferdighet som en kunnskap, og ser ingen prinsipiell forskjell på denne og mer teoretiske kunnskapsformer. Det er relasjonen mellom alle ubevisste ferdigheter og bevegelser som ligger til grunn for en kunnskapsmakt og kunnskapens bevisste mål eller fokus som utgjør *tacit knowing* (Mathisen, 2007).

### 2.2.3 Perspektiver på kunnskaputvikling

Kunnskap framstilles i følge Irgens (2011b) ofte i to ulike retninger som representerer to ulike syn på kunnskap og har i litteraturen ulike betegnelser. Hislop (2009) benytter objektivistisk og praksisbasert epistemologi, Christensen (2000) bruker instrumentelt og refleksivt perspektiv. Newell mfl. (2009) omtaler kunnskap ut i fra en kognitiv modell (et strukturperspektiv) og en sosial modell (et prosessuelt perspektiv). Det finnes også en tredje vei til kunnskap som åpner for at når virksomheter skal lære gjennom erfaring, så innebærer det at også intuisjon, teft, følelser (Elkjær 2004; Gotvassli 2011).

Til å belyse innovasjonsprosess og fenomenet MDI ønsker vi parallelt å ha med oss de ulike kunnskapsperspektivene noe som vil gi en dypere forståelse. Vi vil bruke begrepene strukturperspektiv, sosiokulturelt perspektiv og "Den tredje vei".



**FIGUR 4 PERSPEKTIVER PÅ KUNNSKAP**

Ifølge den strukturelle tilnærming skiller det mellom kropp og kunnskap. Det fokuseres på kodifisering og samling av kunnskap, samt å lage mekanismer for å dele kunnskap. Kunnskap sees på som en beholdning; en objektiv, identifiserbar enhet som individer og organisasjoner har og som kan spres til andre. I dette perspektivet er kunnskap noe som kan gjøres eksplisitt, gjennom å kunne verifiseres, diskuteres og falsifiseres. Dette perspektivet vektlegger eksplisitt kunnskap foran taus kunnskap. Eksplisitt kunnskapsdeling involverer utveksling av kunnskap mellom en sender og en mottaker. I strukturperspektivet mener man at taus kunnskap kan bli kodifisert til eksplisitt kunnskap.

I det sosiokulturelle perspektivet veves kropp og kunnskap sammen. Det legges vekt på i hvilken grad kunnskap er integrert i og uatskillelig fra jobbaktiviteter og utøvelser, og ser ikke på kunnskap som objekter som kan kodifiseres. I dette perspektivet er taus og eksplisitt kunnskap uatskillelig og er gjensidig konstituert. Perspektivet forutsetter at kunnskap utvikles gjennom praksis, noe som innebærer at menneskers kunnskap utvikler seg gjennom utøvelse av aktiviteter og utvikling av erfaring. I dette perspektivet skjer kunnskapsdeling mellom personer som aktivt kommuniserer og konstruerer mening. Prosessen kalles "perspective making and taking", og er definert som en prosess der en organisasjon utvikler seg, styrker og opprettholder sin kunnskap og sine verdier. Det vil si at læring som bidrar til kunnskapsutvikling skjer gjennom at mennesker deler perspektiver men hverandre.

I følge Elkjær (2004) og Gotvassli (2011) er "det en tredje vei" et forsøk på å skape en syntese ut av det sosiokulturelle perspektivet og elementer fra det strukturelle perspektivet. «Den tredje vei» åpner for at når virksomheter skal lære

gjennom erfaring, så innebærer det at også intuisjon, teft, følelser. Også kroppslige sanser inngår som viktige elementer i læringen. Elkjær argumenterer for at det er i all hovedsak to hovedmåter å forstå organisasjonslæring på: enten gjennom at det skjer på vegne av organisasjonen gjennom individene eller at det foregår gjennom prosesser i organisasjonens praksis. Disse to måtene har ulike innganger på det å lære. Hvem påvirker i forhold til læring, er det individet eller det organisasjonen? "Den tredje vei" er et forsøk på å lage en sammenstilling av de to måtene å lære på, samt eksplisitt å omfatte organisatoriske konteksten som en dynamisk institusjonell ordning. Den tredje vei innbefatter å se organisasjon og individ i samme perspektiv og ikke skille de fra hverandre, de går sammen i en kontinuerlig prosess, de henger sammen og påvirker hverandre.

Sammen med strukturperspektivet og det sosiokulturelle perspektivet, som er den todelingen som litteraturen ofte presenterer (Irgens, 2011b; Hislop, 2009; Newell mfl, 2002), har vi satt sammen perspektivene i en tabell sammen med "den tredje vei" (Elkjær 2004; Gotvassli, 2011). Dette for å synliggjøre hva "den tredje vei" tilbyr sammenlignet med de to andre perspektivene.

Gotvassli (2011) mener at de tre kunnskapsperspektivene ikke trenger å stå i motsetning til hverandre, men i stedet bør være viktige elementer som inngår i et samspill ved kunnskapsutvikling i organisasjoner. Også Irgens (2011a) er opptatt av at det å kunne kombinere ulike forståelsesformer for kunnskap er viktig for å kunne utvikle gode kunnskapsarbeidere.

**TABELL 3 PERSPEKTIVER PÅ KUNNSKAP VIDEREUTVIKLET FRA NEWELL MFL 2002: 18; IRGENS (2007:59)**

	<b>Strukturelt perspektiv (statisk, objektivistisk)</b>	<b>Sosiokulturelt perspektiv (prosesuelt, dynamisk, praksisbasert)</b>	<b>"Den tredje vei" - betydningen av teft, intuisjon og følelser</b>
Syn på kunnskap og kunnskapsutvikling	Normativt. Kunnskap er resultat av en intellektuell prosess, frukten av tenkning. Identifisering av verdifull kunnskap. Identifisere "beste praksis". Utvikle metoder og verktøy for kunnskapsoverføring.	Deskriptiv. Kunnskap skapes, artikuleres, spres og blir legitimert i organisasjonen. Kunnskap er rotfestet i praksis, handling og sosiale relasjoner.	Deskriptiv. Kunnskap skapes og spres gjennom sanseberøring, felles opplevelse, refleksjoner og forhandling av begreps-innhold. Konstant eksperimentering av elementenes betydning for kunnskapsutvikling.
Underliggende paradigme	Funksjonalistisk. Kunnskap som en objektiv, identifiserbar enhet i organisasjonen. Kunnskap er noe mennesker og organisasjoner har.	Tolkende. Kunnskap som en sosial konstruksjon. Kunnskap er dynamisk – kunnskapings-prosessen er like viktig som kunnskap.	Sanselig. Kunnskap som en mental og kroppslig erfaring.
Analysefokus	Kunnskap er objektive fakta. Analyse av organisasjonen og dens kunnskapsbase. Kunnskap finnes på individ og organisasjonsnivå. Kunnskap kan måles og gis en verdi.	Kunnskap er subjektiv, knyttet til maktforhold og konstant utfordret. Analyse av individer/grupper i sosiale kontekster. Kunnskap er innbakt i kulturen. Taus og eksplisitt kunnskap henger sammen.	Analysen skjer når individer er i berøring (emosjonelt eller fysisk). Fokus på intuitiv og spontan handling. Konstant eksperimentering av elementenes betydning for kunnskapsutvikling.



#### 2.2.4 Ulike perspektiv gir ulike innsikter

Utgangspunktet for det sosiokulturelle perspektiv er at kunnskap er rotfestet i praksis, handling og sosiale relasjoner. Det er sosialt konstruert, skapt i samhandling mellom mennesker. Det er dynamisk. Resultatet er like viktig som prosessen, det vil si at kunnskapingsprosessen er like viktig som kunnskap. Kunnskapen blir da hele tiden utfordret og den er knyttet til maktforhold. Kunnskapen henger tett sammen med kulturen. Det tause og det eksplisitte blir ikke sett på to adskilte deler, de henger sammen.

I det strukturelle perspektivet ser man kunnskap som et resultat av en intellektuell prosess, frukten av tenkning. Kunnskap er en avgrensbar enhet som kan atskilles fra mennesker, den kan kodifiseres og lagres, det vil si at det er noe mennesker og organisasjoner besitter. I tillegg ser man kunnskap på som objektive fakta som kan finnes både på organisasjon og individnivå. I dette perspektivet kan også kunnskap måles og gis en verdi og eksplisitt kunnskap er viktigere en taus kunnskap.

Styhre (2004) stiller spørsmålet om begrepet taus kunnskap mystifiserer kunnskapsbegrepet. Han hevder at det er vanskelig å sette en grense mellom hvor den eksplisitte kunnskapen slutter og den tause kunnskapen starter og omvendt. Dette begrunner han med at det er basert på individuelle ferdigheter på å beskrive hva man gjør og at det er en forutsetning for eksplisitte ferdigheter at man har taus kunnskap. Henri Bergson, som var en fransk filosof (1859 - 1941), peker på det som er gjengivelse av kunnskap, det er ikke alle som er like flinke på uttrykke seg og sin kunnskap. Dette tar utgangspunkt i at det vi ikke kan presentere, eksisterer ikke (Ibid. 2004).

Det er blant forskere ulike oppfatninger om hva som er den riktige organiseringen av en organisasjon for at den skal bli innovativ. Burns og Stalker (1961) i Aasen mfl. (2011) studerte hvorvidt forskjeller i teknologi og marked på virket organisering og ledelsesprosesser fant ut at man kan dele inn organisasjoner i to hovedkategorier, mekanistiske og organiske. Dette er det man kan kalle å bruke metaforer, for å forenkle og få dypere forståelse. Morgan (2009) bruker metaforer for å få nye innsikter. Men han advarer mot å bruke metaforer i utide, da de inneholder paradokser, dette er fordi metaforer i tillegg til å gi oss innsikter, gjør at vi unnlater oss å se. Å se organisasjonen som en maskin gir verdifulle innsikter i det å se hvordan en organisasjon er organisert. Den vil gi oss et bilde av en organisasjon i stabile omgivelser, og den vil kjennetegnes av rigid, hierarkisk struktur med spesialisering og oppgavedifferensiering, tydelige roller og ansvar, vektlegging av intern kunnskap og erfaring.

I den andre enden finner vi en organisk organisasjon, den kan oppfattes som en organisasjon i dynamiske omgivelser, den krever fleksibel og kreativ respons. Den kjennetegnes av at alle bidrar til felles oppgaver, individuelt ansvar tilpasses løpende. Kommunikasjonen er vertikal og nettverksbasert.

Den tredje vei, som er det tredje perspektivet som er illustrert i figuren ovenfor viser til betydningen av teft, intuisjon og følelser. Her er det fokus på at kunnskap skapes gjennom sanseberøring, felles refleksjoner og forhandling av begrepsinnhold. Kunnskap blir betraktet som en mental og kroppslig erfaring og den spres med felles opplevelser og refleksjon i handlingene. Det er i tillegg fokus på Intuitiv og spontan handling og det er konstant eksperimentering av elementenes betydning for kunnskapsutvikling (Irgens & Wennes, 2011).

Det som kan kjennetegne en innovasjonsprosess preget av MDI er at den er åpen og inkluderende og samtidig er basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes kunnskap, erfaring og ideer (Aasen mfl. 2011).

I forhold til hvilke kunnskapsperspektiv som er rådende kan vi si at det er en balanse mellom det sosiokulturelle gjennom å skape god samhandling, men samtidig er det en strukturell tilnærming gjennom det å innhente kunnskap, erfaring og ideer systematisk.

Systematisk kan være å lagre kunnskapen etter hvert som man får den inn gjennom rutiner og virkemidler. Denne informasjonen kan være viktig å få med videre i organisasjonen for å få til så gode innovasjonsprosesser som mulig. Det å lede organisasjonens usynlige eiendeler, herunder ansattes kunnskap, ideer og erfaring, vil være viktig sett gjennom fenomenet MDI.

## 2.3 Innovasjonsprosesser

Vi ønsker med denne delen å vise bredden i teorien på hvordan man kan se en innovasjonsprosess gjennom teorien, samt hente ut de ulikhetene og likhetene mellom de forskjellige teoriene og gå nærmere inn på hvilke utfordringer som kan dukke opp i en innovasjonsprosess.

### 2.3.1 Ulike måter å se innovasjonsprosesser på

En innovasjonsprosess skal være med på å bedre sitt nåværende utgangspunkt. Aasen mfl. (2011) beskriver innovasjonsprosessen i fem faser:

*Ideer -> prioritering -> utvikling -> implementering -> effekt/gevinst.*



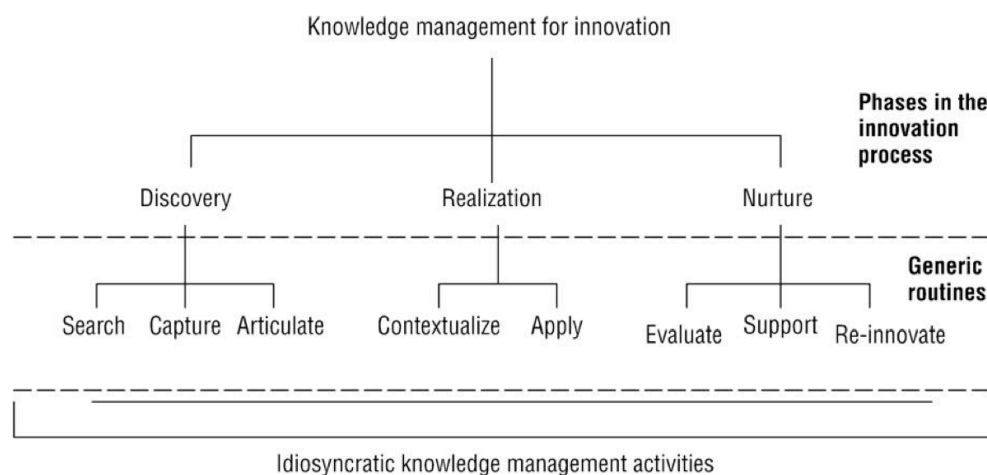
**FIGUR 5 FRITT ETTER INNOVASJONSPROCESS AV AASEN MFL. (2011:9)**

Innovasjonsprosesser er ofte definert på litt ulikt vis, men de fleste definisjonene inneholder en tanke om at innovasjon skjer i flere faser. Det starter gjerne med at noen ser en mulighet eller har et problem som må løses. På bakgrunn av det innledes innovasjonsarbeidet med unnfangelsen av en idé. Idefasen sitt formål kan være formulering av idéer, enten skriftlig eller muntlig.

Neste fase er fra ideer til prioritering. Her er formålet å beslutte hvilke ideer som skal videreutvikles i en organisasjon. Meyer (2007) mener at det å velge ut hvilke ideer som vil fungere i fremtiden ikke er noen lett prosess og "det nye" er ikke noe man slutter seg til ved å følge bestemte logiske prosedyrer eller regler, men noe ganske helt annet: et plutselig glimt av innsikt. Hislop (2009) viser til at det interne nettverket vil være med på avgjøre om ideer kommer videre og at de sosiale båndene mellom folk er en viktig faktor. Det å plukke ut gode ideer i en innovasjonsprosess krever at man kjenner sin egen organisasjon, bedriftens kjernekompetanse, og i tillegg hvilke konkurransefortrinn som det er viktig å ha i bransjen. I fasen utvikling er formålet å realisere den/de prioriterte idéene. Hvis ideene er med på styrke den vedtatte strategien vil den normalt følges opp av både menneskelige og finansielle ressurser (Gjelsvik 2007).

Implementeringsfasen handler om å lansere den nye løsningen i et marked. Det kan også handle om å videreutvikle egen virksomhet. Det er ønskelig å utnytte potensialet best mulig. Vellykket implementering vil si at innovasjonen blir en integrert del av virksomhetens forretningsområde og/eller strategi, slik at det blir tilført ressurser for å støtte opp om innovasjonen. Den siste fasen er anvendelsesfasen hvor vi får se hvilken effekt/gevinst innovasjonen gir (Gjelsvik 2007).

David Tranfield i (Tidd 2009) og hans kollegaer har kartlagt de ulike fasene i innovasjonsprosessen på en annen måte. De har delt i tre innovasjonsfaser, herunder oppdagelse, realisering og pleie.

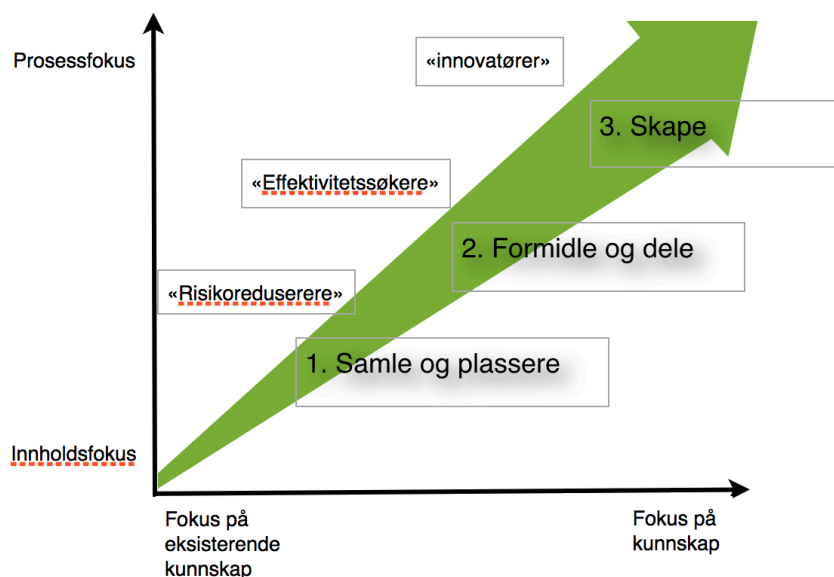


**FIGUR 6 PROCESS MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR INNOVATION (TIDD 2009:554)**

Vi ser på denne modellen som en mer strategisk og overordnet måte å se en innovasjonsprosess på. *Oppdagelse* - man leter, både i de interne og eksterne miljøer, for deretter å plukke opp og behandle signaler om potensiell innovasjon.

Disse kan for eksempel være behov av ulike slag, muligheter som følger av forskningsaktiviteter eller oppførselen til konkurrentene. *Realisering* - hvordan organisasjonen kan lykkes med implementering av innovasjonen, det vokser gjennom de ulike stadier til endelig lansering som et nytt produkt eller en tjeneste i det markedet eller som en ny prosess eller metode i organisasjonen. *Pleie* - det valgte alternativet gis ressurser, både støtte, riktig personell og midler. Pleiefasen innebærer å opprettholde og støtte innovasjon gjennom ulike forbedringer og så reflektere over tidligere faser og gjennomgå erfaringer med suksess og fiasko for å lære om hvordan man skal styre prosessen bedre, samt det å fange opp relevant kunnskap fra erfaring. Denne læringen skaper forutsetninger for begynnelsen syklusen igjen, eller re-innovasjon.

Von Krogh mfl. (2011) beskriver innovasjonsprosessen som en kunnskapsferd. De ønsker å sette organisasjon og ledelse i et kunnskapsperspektiv. Verdier som kunnskapsfelleskap, relasjoner, kultur og ledelse står høyt. Når fokuset på kunnskap er på innsamling, formidling, deling og det å skape kunnskap, da er man på vei mot å skape innovatører i en organisasjon. For å sette i gang denne "ferden" har organisasjoner forskjellige motiv for å ta initiativ til kunnskapsutvikling. De viser til tre brede retninger; de som er risiko-reduserere, effektivitetssøkere eller innovatører



**FIGUR 7 FOKUS PÅ PROSESS OG KUNNSKAP I EN ORGANISASJON. (VON KROGH MFL. 2001:291)**

De forklarer at ofte begynner mange organisasjoner som risikoreduserere: *”La oss finne ut hva vi har og holde godt fast på det før det er for sent”*. De ønsker å fange og plassere kunnskap. Fokuset er på innhold og eksisterende kunnskap og bruk av teknologi. Neste steg er effektivitetssøkere: *”Gjør det vi har tilgjengelig, lett tilgjengelig for hele organisasjonen, slik at det blir nye bruksområder for eksisterende kunnskap”*. Fokuset er på å spre erfaring og god praksis i organisasjonen.

Teknologiske verktøy blir da ofte brukt for å samle kunnskap og det legges vekt på kunnskapsformidlingen. Det siste skrittet har fokus på «innovatørene»: *”Den kunnskapen vi har, er ikke tilstrekkelig for å utvikle en kunnskapsbasert virksomhet. Vi må skape ny kunnskap som kan brukes i vellykket innovasjon!”*. Her er fokuset på ny kunnskap og selve kunnskapsprosessene. Det legges vekt på motivasjon og kunnskapshjelpende kontekster (Von Krogh mfl. 2001).

Forskjellen fra de to andre modellene er at her er det først når man har stort fokus på prosess og kunnskap man kan kalle seg innovatører. Istedenfor å se for seg en linje, så ser man for seg en trinnmodell hvor man må jobbe seg opp og frem for å komme på innovasjonsnivået.

## 2.4 Organisasjonskultur og arenaer for innovasjon

Vi vil her gjennomgå hva vi legger i den tredje delen av vårt konseptuelle rammeverk *”organisasjonskultur og arena for innovasjon”*.



**FIGUR 8 RAMMEVERK MED FOKUS PÅ ORGANISASJONSKULTUR OG ARENAER FOR INNOVASJON**

Som tidligere nevnt handler begrepet organisasjonsmessig innovasjon om å skape og ta i bruk en idé eller atferd som er ny i organisasjonen (Gjelsvik 2007; Hislop 2009; Tidd & Bessant 2009; Asen & Amundsen 20011). Vårt fokus ligger i den første delen som er det å legge til rette for å skape. Eller rettere sagt hvordan en systematisk kan legge til rette for bedre involvering av medarbeidernes kompetanse, erfaring og ideer som ved riktig anvendelse vil kunne bidra til å styrke organisasjonens innovasjonsevne. For å tilnærme oss dette velger vi her å fokusere på betydningen av kultur og arena for innovasjon.

I ulike diskusjoner om innovasjon har vi sett at kulturbegrepet og arena ofte dukker opp. Det å skape en innovasjonsfremmende kultur og arena for innovasjon fremheves som viktige forutsetninger for at innovasjoner skal kunne skapes (McLean 2005; Nonaka & Takeuchi 1995; Von Krogh mfl 2001; Asen mfl 2011).

#### 2.4.1 Organisasjonskultur

Vi vil tilnærme oss organisasjonskultur gjennom først å gå inn på selve kulturbegrepet. Vi vil også beskrive forskjellen på organisasjonskultur og organisasjonsklima. Så vil vi beskrive hva vi legger til grunn når vi omtaler innovasjonsfremmende kultur og medarbeiderdrevet innovasjonskultur. Tilslutt tar vi for oss ledelse og MDI. Disse teoriene vil vi ha med oss inn i drøftingen.

Kulturbegrepet har en tendens til å dukke opp i diskusjoner om innovasjon. Når vi skal se på hva kultur egentlig er, beveger vi oss inn til antropologiens fagområde der kultur er et kjernebegrep. Det er likevel ikke gitt hva innholdet av begrepet egentlig er. Sosialantropologen Marianne Gullestad (1989) i Aasen mfl. (2011:165) sier det slik:

*"På tross av antropologiens langvarige og intense interesse for kultur, er kulturbegrepet fremdeles nesten like uavklart som det er kjært".*

Selv har hun gjort et forsøk på å sortere begrepet kultur ved å slå fast at enten dreier kultur deg om (1) en sektor i samfunnet (kulturlivet), (2) en livsform (kystkultur, bondekultur) eller (3) handlings skjemaer (ideer, verdier, symboler og tankemønstre).

I og med at vi vil se nærmere på organisasjonskultur og innovasjonsevne er det den tredje fortolkningen av Gullestads kulturbegrep som er den mest interessante for oss. Det er stort sett enighet blant organisasjonsforskere om at kulturbegrepet kjennetegnes av at kultur henviser til et kollektivt fenomen. Kultur er historisk bestemt. Kultur er sosialt konstruert og med det menes at kulturen er menneskeskapt og bæres av en gruppe mennesker. Kultur er genuint kvalitativ og lar seg ikke lett måle. Kultur har treghet og er vanskelig å forandre (Aasen mfl. 2011). Organisasjonsteoretikeren Edgar Shein (1999) i Irgens (2007) peker på at organisasjonskulturen er summen av alle de delte, tatt forgitte antakelser som en gruppe mennesker har lært gjennom historien.

Organisasjonskulturen blir resultatet av de erfaringer man har gjort sammen etter hvert som gruppen har løst problemer og utført oppgaver, og som formidles til nye gruppemedlemmer som den rette måten å tolke problemer på og hvordan tenke og føle om organisasjonen. Slik ligger det derfor en felles kunnskap om hvordan vi skal forstå og håndtere oppgaver og problemer i organisasjonskulturen. Ser en det på denne måten finnes ikke kultur bare i den dialogen individer har med seg selv, men også i den kommunikasjonen som utvikler kollektive forståelser (Hannerz, 1982 i Aasen mfl. 2011). Det er dette som gjør "fortellinger" interessante når en vil forsøke å forstå kultur i egen eller andres organisasjon.

Morgan (1998) knytter den brede interessen for kultur til en endring i den grunnleggende metaforikken som organisasjoner er omgitt av. Det vil si hvilke bilder vi bruker for å forstå organisasjoner. Valg av metafor vil ha konsekvenser for hvordan en organisasjon oppfattes. En av metaforene Morgan beskriver er "maskinmetaforen". Den er preget av sterkt fokus på arbeidsdeling, kontroll og detaljplanlegging av arbeidsoppgaver i byråkratiske organisasjoner. Denne metaforen kan vi si bygger på det strukturelle kunnskapsperspektivet og ligger i det ene ytterpunktet av kunnskapsperspektivene vi har presentert tidligere i avhandlingen. En annen metafor som beskrives er "organisasjonen som kultur", som viser til et helt annet syn på organisasjonen. Kulturperspektivet dreier seg om "felles meningssystemer" som er akseptert og som ligger til grunn for handling på alle nivåer i organisasjonen. En slik metafor bygger på det sosiokulturelle kunnskapsperspektivet og ligger i det andre ytterpunktet.

Ahmed (1998) i Aasen mfl. (2011) mener at for å bli innovativ må det utvikles en organisasjonskultur som bidrar til at medarbeiderne kontinuerlig strever etter innovasjon. Det henvises ofte til begrepet organisasjonsklima når en involverer innovasjon til kulturbegrepet. Ahmed (1998) i Aasen mfl. (2011:170) forklarer forskjellen mellom begrepet organisasjonsklima og organisasjonskultur på følgende måte:

*"Mens klima kan observeres i organisasjonens praksiser og uttalte retningslinjer eller regler (policies), finnes kulturen mer som usynlige "skjemaer" som virker på den enkeltes handlinger".*

For å utdype begrepet organisasjonsklima ytterligere viser Ahmed til Scheider mfl. (1996) i Aasen mfl. (2011:170), som har fire dimensjoner han refererer til:

(1) Hvordan er relasjonen mellom menneskene? Er disse preget av tillit eller mistillit, av konkurranse? (2) Hvordan er organisasjonens hierarki? Tas beslutninger sentralt eller involveres flere? Dominerer samarbeid eller individuelt arbeid? (3) Hvordan er arbeidets art? Regnes oppgavene som utfordrende eller kjedelige? Er arbeidet definert i rutiner eller mer åpent? (4) Hvordan gis støtte til belønning? Hva fremheves og belønnes? Hvilke prosjekter og handlinger støttes? Her nevnes det en rekke forhold som virker inn på innovasjon i en organisasjon. Ahmed (1998) i Aasen mfl. (2011) mener at klima er "en nær alliert" av kultur, men sier også at kultur finnes på et dypere og mindre synlig nivå.

De fleste organisasjoner ønsker i dag å fremstille som innovative, men det viser seg at mange organisasjoner i virkeligheten har en kultur som legger hindringer i veien. Disse organisasjonene gir ofte doble signaler, de har en positiv retorikk, men straffer de iderike personer som bruker ressurser på konsepter som er høyst usikre, eller som ikke gir gevinst neste kvartal. Resultater blir gjerne en kynisk kultur preget av oppgitthet og lave ambisjoner (Gjelsvik, 2007).

#### 2.4.2 Innovasjonsfremmende kultur

En innovasjonsfremmende kultur anser innovasjon som spennende, utfordrende, lekende og verdifull. McLean (2005) i Aasen mfl. (2011) viser til fem organisatoriske forhold som skal bidra til en innovasjonsfremmende kultur.

Den første er *organisatorisk oppmuntring* der det oppmuntres til ide-generering og til å ta risiko. Her vil ideer bli møtt av positivt støttende vurderinger og deles fritt i samarbeidskonstellasjoner. Ledelsen har en positiv holdning til medvirkning og gir mulighet til innflytelse på beslutninger. En organisasjonskultur der det gis mulighet til kommunikasjon på tvers i organisasjonen mellom grupper og avdelinger er med på å bidra til innovasjon. Derimot vil strukturelle forhold som for eksempel avdelingsgrenser kunne motvirke en delende kultur. Om en medarbeider opplever at han blir "straffet" for å oppsøke den andre avdelingen



for å få hjelp til å undersøke eller realisere en ide vil han mest sannsynlig ikke gjøre dette en gang til.

Den andre er *støttende ledelse*. Dette handler om hvordan team støttes fra lederhold. Her vil betydningen av åpenhet og evnen til konfliktløsning i grupper framheves. En leder som ikke er for kontrollerende, som er klar i kommunikasjon om mål og forventninger, som belønner måloppnåelse og som oppmuntrer til risikotaking, antas å virke positivt på innovasjon.

Den tredje er *utviklende arbeidsgrupper*. Her er fokuset rettet mot mangfoldet i grupper, og behovet for konstruktive og utfordrende relasjoner mellom gruppemedlemmene. Her bygger McLean på en antakelse om at innovasjonsevnen øker når personer med ulike referanserammer utveksler ideer, men dette krever at organisasjonskulturen er preget av sterke verdier knyttet til toleranse samt at mangfold og ulikheter fremmes. Freis (1999) i Aasen mfl. (2011) peker derimot på at det vil være en særlig utfordring at kreative personers personlighetstrekk kan være sammenfallende med trekk hos personer som ikke normalt betraktes som akseptable i mange kulturer, slik som arroganse, høy selvtilit og egenrådighet.

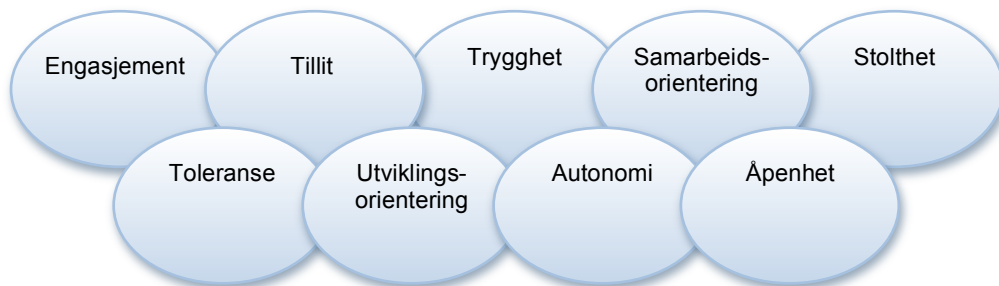
Den fjerde er *autonomi (frihet og selvstendighet)*. Her gis medarbeiderne frihet til å bestemme selv hvordan de vil utføre sine arbeidsoppgaver, men de gis ikke nødvendigvis medbestemmelse over hvilke mål man skal nå. Amabile (1997) i Aasen mfl. (2011) sier derimot at klare strategiske mål vil støtte folks kreativitet.

Den femte er *ressurser*. Det sentrale her er hvordan en disponerer tid og penger i organisasjonen. En må finne en balanse både når det gjelder tidsressursen og tildeling av økonomiske ressurser. Amabile (1997) i Aasen mfl. (2011) peker på det å gi forlite av tidsressursen kan føre til mistillit og utbrenthet. Gir en for mye av tidsressursen kan det føre til at en minsker interessen for selve utfordringen. Dette gjelder også for de økonomiske ressursene, der det kan være uheldig hvis en må bruke oppfinnsomheten sin for å finne mer ressurser i stedet for å bruke den på selve oppgaven. Heller ikke rikelig med økonomiske ressurser antas å være innovasjonsfremmende.

McLean (2005) i Aasen mfl. (2011) viser også til en sjettede faktor som påvirker organisasjonens innovasjonsevne. Denne faktoren er *kontroll*. Kontroll er framhevet som et viktig hinder for innovasjon. Det antas at en organisasjonskultur som støtter og oppmuntrer til kontrollering vil virke negativt på medarbeidernes indre motivasjon, og føre til redusert kreativitet og innovasjonsevne.

### 2.4.3 Medarbeiderdrevet innovasjonskultur

Fokuset i rapporten av Amundsen mfl. (2011) var medarbeiderens mulighet til å engasjere seg i interne prosesser for innovasjon. Som tidligere nevnt ville de få fram synspunkter på forutsetninger for MDI både fra medarbeidere og ledere. Dette gjorde de gjennom kvalitative intervjuer i 20 norske virksomheter både fra det offentlige og private markedet. Temaet innovasjon ble belyst gjennom særlig fokus på organisasjonskultur og ledelse. Et viktig funn var betydningen virksomhetens kultur for hvorvidt/hvordan ansattes erfaringer og kunnskap utnyttet i innovasjonsarbeid. Resultatet ble blant annet identifisering av ni kulturelle kjennetegn.



**FIGUR 9 ELEMENTER I MDI-KULTUR (AMUNDSEN MFL. 2011)**

Disse kulturelle trekkene påvirker hverandre, styrker og støtter hverandre.

Ser en på det første kjennetegnet som er engasjement viser studiet at engasjementet var generelt høyt blant de ansatte i virksomheter som har lyktes godt med MDI. Dette ble formulert som "en glød" eller "at man brenner for", og syntes særlig å handle om viljen til å ta i et ekstra tak for sin egen arbeidsplass.

Det andre kjennetegnet er tillit. Virksomheter som involverer medarbeiderne i innovasjon på en god måte, kjennetegnes ved tillitsfulle relasjoner. Filosofen Harald Grimen (2009) i Aasen mfl. (2011) hevder at mennesker som ikke stoler på hverandre samhandler mindre. Tillit vil slik være en viktig forutsetning for innovasjon. Studien peker også på at tillit er et tosidig forhold. Lederne må vise tillit til medarbeiderne, men medarbeiderne må vise tillit til sine ledere.

En rik deling av kunnskap og ideer, som er et av kjennetegnene ved MDI, forutsetter en opplevelse av trygghet blant de ansatte i virksomheten. Trygghet er det tredje kjennetegnet på MDI-kultur. Trygghet trengs særlig når ideen kan oppfattes som uvanlig, eller dom. Som også McLean (2005) i Aasen (2011) påpeker i sine beskrivelser av hva som preger organisatoriske forhold som fremmer kreativitet og innovasjon, trekker han fram "organisatorisk oppmuntring" som blant annet betyr at nye ideer blir møtt positivt. Et annet, like viktig aspekt ved "trygghet", er vissheten om at det kommer oppmuntring og støtte fra kolleger også når ting ikke går bra

Det fjerde kjennetegnet som er samarbeidsorientering var det en utbredt oppfatning blant de ansatte om at "her er man enige om å samarbeide", og at det var dette som gav den beste kvaliteten på innovasjonsaktivistene i virksomheten. Her pekes det på viktigheten av det interne forholdet mellom arbeidstaker- og arbeidsgiversiden.

Det femte kjennetegnet er stolthet. En god praksis i MDI viser seg å være koblet til en stolthet av nettopp å jobbe i denne bedriften. Et viktig moment til dette er trivsel. Virksomheter som har lyktes med MDI er preget av en form for "raushet i kulturen". Dette trekket kalles toleranse og er det sjette kjennetegnet på MDI-kultur. Toleranse kan illustreres ved hjelp av to ulike forhold: (1) det ser ut til at det må være en erkjennelse av "at folk er forskjellige". Har man det kan en anta at terskelen for å komme med forslag og ytringer i forhold til forbedringer er lavere. (2) Det virker som om det eksisterer en toleranse for å feile. Dette er i tråd med det McLean (2005) i Aasen mfl. (2011) sier at det antas at dette reduserer sannsynligheten for at medarbeidere velger å skjule feil, og dermed indirekte øker muligheten for læring.

Det syvende kjennetegnet er utviklingsorientering. Det handler om at medarbeiderne ser på det å forbedre og tenke nytt som en integrert del av jobben sin. Her kan en hente noe til andre formål. Det tydeligste sammenfallet mellom denne studien og annen forskning på kultur og innovasjon er autonomi, som er det siste kjennetegnet på MDI-kultur ifølge Amundsen mfl. (2011). Flere av virksomhetene i studien hadde i økende grad gitt medarbeiderne innflytelse og ansvar i forhold til utførelsen av ulike arbeidsoppgaver. Men autonomi handler ikke bare om å få medarbeideren til å ta ansvar, men også om at ledelsen må reelt gi fra seg ansvar. Amabile (1998) i Aasen (2011) ser på autonomi først og fremst som en viktig faktor for å utløse en "indre motivasjon" hos medarbeideren, noe som i neste omgang er sett på som positivt for organisasjoners innovasjonsevne.

Ideen om åpenhet, som er det siste kjennetegnet, ble i studien holdt høyt av virksomhetene. Åpenhet ble pekt på som kanskje den viktigste forklaringsfaktoren på gode resultater gjennom medarbeiderinvolvering i innovasjon. Åpenhet har i tidligere studier stort sett vært knyttet til god kommunikasjonsflyt i og imellom organisasjoner noe som også McLean (2005) i Aasen mfl. (2011) peker på. Studiet av Aasen mfl. (2011) viser derimot at begrepet åpenhet har en litt annen betydning for Norske virksomheter. For det første handler åpenhet om innsyn i dokumenter som er ment som grunnlag for beslutninger. For det andre ble det brukt i forståelsen "lydhørhet", eller lederens vilje til å lytte når ansatte kom med innspill. Begrepet åpenhet knyttes også til

tilgang til fora for åpne diskusjoner mellom ledere og medarbeidere, der medarbeiderne kunne være "uenige med ledelsen".

#### 2.4.4 Ledelse og MDI

MDI i innovasjon innebærer at kommunikasjonen mellom ansatte imellom og opp mot ledelsen må være tett og konstruktiv. Det har blitt dokumentert av Pelz (1956) at ledere som oppmuntret til involvering fikk medarbeidere som følte seg mer motivert for jobben, de var i tillegg mer positive til egne oppgaver og utvikling. Det å være lett tilgjengelig for diskusjon og konsultasjon er en viktig faktor. I tillegg må det være en kobling mellom forventinger i forhold til det at de ansatte skal søke etter nye løsninger, i tillegg til det å utføre sine definerte arbeidsoppgaver (Aasen mfl. (2011)).

Irgens (2007) viser til to ord, målstyring og virksomhetsplanlegging, disse ordene har en sterk tradisjon i Norge, kanskje spesielt i offentlig sektor. Det å forsøke å standardisere og hierarkisk organisere. Dette kan forstås som en måte å kontrollere organisasjonens atferd. Det kan få både positive og negative effekter fortsetter han. Det å styre en organisasjon kontra å lede en, er to forskjellige måter å tenke handling på. Irgens har oppsummert det slik:

**TABELL 4 STYRING VERSUS LEDELSE (IRGENS 2007:179)**

<b>STYRING</b> kan gi uttrykk for et mekanisk syn	<b>LEDELSE</b> kan gi uttrykk for et organisk syn
Man styrer maskiner, systemer, politikk, soldater.	Man leder mennesker og organisasjon
Styring forteller at noen står for tenkingen og andre utførelsen	Ledelse forteller at man har en gjensidig relasjon
Styring gir assosiasjoner om dirigering, kontroll, overvåking, styringsdata, enveisinformasjon, kommando, formidling	Ledelse gir assosiasjoner om motivasjon, tilretteleggelse, delegering, tillit, kommunikasjon, toveisutveksling, forståelse og mening
Styringsperspektivet er mekanisk	Ledelsesperspektivet er sosialt
Organisasjonen er en maskin	Organisasjonen er et sosialt system av frie aktører
Verden blir konkret, entydig og gitt	Verden blir tvetydig, kompleks, mangfoldig og skapes av aktørene
Målene blir konkrete, målbare, absolutte	Målene blir retningsgivende, indikatorer
Virksomheten kan programmeres gjennom styringssystemer	Virksomheten kan skapes og omskapes gjennom kontinuerlig læring

Kunnskap kan deles gjennom informasjon i for eksempel dokumenter	Kunnskap skapes gjennom fortolknings- og kommunikasjonsprosesser
--	--

Ledelse er en viktig faktor for å få MDI til å fungere i en organisasjon. Slik vi ser det er styring en vel så viktig faktor, men det må være en balanse mellom styring og ledelse. Det å lede en dårlig organisert organisasjon vil føre til dårlig samordning, dårlig leveranse og misfornøyde kunder. Hvilke begrep og språk man benytter seg av i en organisasjon er av betydning i forhold til hvordan man jobber. Vi ser av tabellen at det knytter seg forskjellige assosiasjoner til de to ordene. Begge har for sine fordeler og ulemper, men de er avhengig av at de blir brukt i riktig kontekst. Irgens skriver følgende om dette:

*“Å forsøke å styre en organisasjon gjennom hierarkisk virksomhetsplanlegging og målstyring er en form for forsøk på å programmere driften. Det er det lettest å få til når betingelsene ikke endrer seg, det vil si at det er stor grad av stabilitet, når tjenestene eller produktene er standardbaserte, og at man ihvertfall et stykke på vei klarer å forutse framtiden gjennom planprosessene. I motsatt fall kan store plansystemer og kontrollrutiner vise seg å føre til store frustrasjoner og en vridning av oppmerksomheten bort fra de oppgaver, kunder og brukere som man egentlig skal være opptatt av” (Irgens 2007:180)*

Slik vi tolker dette er deler av en organisasjon viktig å styre og planlegge, mens andre deler av organisasjonen må ledes. Disse to sammen skaper grunnlaget man trenger for MDI internt: gode samarbeidsforhold, tilstedeværende ledelse, utfordrende arbeidsoppgaver, autonomi, strategisk innovasjonsfokus, gode relasjoner eksternt og et godt organisasjonsklima (Aasen mfl. (2011).

Erlend Dehlin (2006) skriver i artikkelen «Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon!» om det at ledelse ikke kan være adskilt fra det å være menneske. Her argumenterer han for at improvisasjon er et grunnleggende aspekt for oss mennesker og at ledelse i bunn og grunn handler om improvisasjon og ikke management modeller. Han mener at ledelse i praksis er å handle i nuet, det å stadig forholde seg til nye ting i forskjellige kontekster som til stadighet dukker opp. Ledelse er å skape mening sammen med andre. Han fremhever at at god ledelse handler om menneskene, følelsene, naturen og oppgaven. Dette mener han fanges mye bedre opp i et improvisatorisk rammeverk enn i et tradisjonelt management system. Dette er fordi at ledelse er noe annet en management, management er styring og regler. Men man skal ikke være redd for å bruke strukturer, men det er viktig at strukturer, regler, rutiner og planer ikke følges blindt.

*“For den proaktive improviserende lederen, som ønsker seg kompleksitet og nyskaping frivillig, er misforståelser, paradokser, feiltakelser og tabber eksempler på forhold som kan bryte opp en kontekst og fremtvinge det genuint nye. Kanskje blir til og med de nye tingene forlatt i samme øyeblikk stadig jag mot mening og sammenheng” (Steinsholt og Sommerro 2006:277).*

Dehlin (2006) er opptatt av at man må ikke bryte ut av strukturer, regler, rutiner og planer ut ifra for eget forgodtbefinnende. Men å bruke disse til å finne nye egnede løsninger, til å skape ny mening, og ikke la de ble en tvangstrøye.

#### 2.4.5 Arenaer for å fremme innovasjon

Til å nærme oss arenaer som fremmer innovasjon vil vi først se nærmere på praksisfellesskap som er et sentralt begrep i forståelsen av kunnskapsutvikling i organisasjoner. Deretter vil vi gå inn på det å skape arena for kunnskapsdeling og for å fremme innovasjon.

Vi har vist til at organisasjonskultur er et sosialt konstruert fenomen som er skapt ut fra at menneskene søker mening gjennom å fortolke sine omgivelser. Dette skaper en felles fortolkning av den sosiale virkeligheten også innenfor ulike praksisfellesskap. Teorien om praksisfellesskap bygger på et læringssyn som handler om sosial deltagelse i et fellesskaps praksis og om konstruksjon av identitet i forhold til dette fellesskapet. Praksis defineres som handling i gjensidig engasjement i et(lærings)fellesskap. Å fortolke og forhandle for å danne mening, og å delta og høre til for å skape identitet, står samtidig sentralt. Dermed kan praksisfellesskap beskrives slik: Grupper der deltakerne deler interesser, problemer eller lidenskap innen et område og der de utvikler sin kunnskap på dette området gjennom å dele erfaringer og jevnlig samhandle eller forhandle med hverandre (Wenger 2004).

Innenfor en organisasjon kan det være flere ulike praksisfellesskap der det er ulike normer som dominerer. Slike praksisfellesskap kan bestå av flere og til dels svært ulike organisasjonskulturer som er konstruert av en felles fortolkning og meningsskaping og ikke av felles normer og verdier. Grensen mellom praksisfellesskapene er flytende og enkeltpersonene kan lettere tilpasse seg ulike fortolkningsmønstre. Symboler blir da spesielt viktige og forsterker den sosialt skapte virkeligheten (Irgens E. 2007).

I det sosiokulturelt perspektivet er læring knyttet til deltagelse i praksisfellesskap. I sosiokulturelle læringssystemer er praksisfellesskap det viktigste for læring. Praksisfellesskap kjennetegnes av tre fellestrekk, som ifølge Hislop (2009) er felles kunnskap, overlappende verdier og en felles identitet. I dette fellesskap skapes og lagres kunnskapen ved at aktørene kommuniserer sammen på forskjellige måter. Derimot vil den formelle læringen ofte skje utenfor fellesskapet

(Irgens & Wennes, 2011). Slik skapes det et skille mellom den formelle og den uformelle kunnskapen. I dette perspektiv vektlegges læring og prestasjonsforbedring gjennom deltakelse og praksis i organisasjonen. Læring blir derfor en individuell og mental prosess hos den enkelte aktør som et resultat av individuell og kognitiv informasjonsbehandling. Gjennom slik deltakelse i ulike praksisfellesskap utvikler aktørene både refleksjon og nye ideer og ny kunnskap (Irgens & Wennes, 2011).

Hislop (2009) diskuterer også kjennetegn ved grupper som består av flere praksisfellesskap, og hvilke utfordringer slike grupper møter når de inngår i kunnskapsutviklingsprosesser. Det at hvert praksisfellesskap deler kunnskap, verdier og identitet gjør det vanskelig å ha tillit til andre praksisfellesskap. Dette påvirker igjen viljen til kunnskapsdeling og felles prosesser. Når dette betraktes fra et strukturelt perspektiv vil man være opptatt av faktorer ved "kunnskaps giveren", ved kunnskapens art, og ved "kunnskaps mottakeren". Viktige faktorer er da hvorvidt "kunnskaps giveren" er motivert til og i stand til å formidle, om kunnskapen er taus, flertydig eller kompleks, og om "kunnskaps mottakeren" er motivert og i stand til å motta og overføre kunnskap til eget bruk.

I et sosiokulturelt perspektiv vil man derimot være opptatt av å skape "kunnskapsrom" (Von Krogh mfl. 2001) og styrke de sosiale relasjonene og samtaleferdighetene hos deltakerne. De refererer til "ba" som først og fremst er et felles rom som tjener som grunnlag for utvikling av kunnskap. I tillegg blir det ofte definert som nettverk av samhandling. "Ba" refererer ofte til den riktige konteksten – en som fremmer gryende relasjoner innenfor mikrosamfunn, på tvers av gruppenes grenser, gjennom hele organisasjonen – alt det som skal til for å frigjøre taus kunnskap. Dette er særlig viktige fokuspunkter når gruppen består av flere praksisfellesskap. Også fra dette perspektivet er organisasjonskulturen viktig for fleksibilitet og innovasjonsevne. Kulturen vil likevel ikke her framstå som like strek og uforanderlig som innenfor det strukturelle perspektivet. Den sosialt konstruerte virkeligheten er under kontinuerlig utvikling og symbolenes betydning kan endre seg og bli tilpasset nye situasjoner (Irgens E., 2007).

Von Krogh mfl. (2001) har en ide om at effektiv kunnskapsutvikling avhenger av en kunnskapshjelpende kontekst. De har gitt viktige bidrag til forståelsen av kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i organisasjoner ved å lansere betegnelsen "kunnskapshjelpende kontekst". Slike kontekster er felles møtesteder som gjør det mulig å utvikle gode relasjoner. All kunnskap, i motsetning til data eller informasjon, er kontekstavhengig. Den avhenger mer av situasjonen og menneskene som er involvert enn av absolutte sannheter eller

harde fakta. Von Krogh mfl (2001) understreker at ny kunnskapsutvikling starter med taus, individuell kunnskap, som det ofte er vanskelig å kommunisere til andre. De sier det så sterkt som:

*"taus kunnskap er den viktigste kilden til innovasjon(...)" (Von Krogh (2001:201)).*

Om ny kunnskap skal ha noen form for nytte i en organisasjon må den artikuleres og deles med andre.

Nonaka og Takeuchi i Jensen mfl. (2004) peker også på viktigheten i det å skape arenaer for kunnskapsdeling for å strekke seg etter innovasjoner. De poengterer også som Von Krogh mfl. (2001) at kunnskap i seg selv ikke vil føre til nytenking og nyskaping, men at det må være en dynamikk til stede, slik at kunnskapsproduksjon (knowledge creation) kan foregå.

I tillegg til det å bygge arena fokuserer de på på betydningen av dialog, kobling av taus og eksplisitt kunnskap samt "learning by doing". Vi ser viktigheten av alle disse delene, men vil ha fokuset på betydningen av arena for innovasjon også kaldt *ba*, eller kunnskapsrom. Dette fordi å skape arena for å fremme innovasjon er en nøkkelfaktor.

I følge Von Krogh mfl. (2001) avhenger gode prosesser for kunnskapsutvikling på at oppmerksomme og fintfølede ledere oppmuntrer til å etablere sosiale møtesteder hvor kunnskap kan blomstre og gro. Interaksjon er sentralt her. Det blir derfor viktig å skape sosiale arenaer der de ansatte kan møtes og reflektere over egen og hverandres arbeidspraksis.

De viser til at nøkkelen ligger i det å strukturere organisasjonen på en slik måte at kunnskapsutviklingen blir mer effektiv. Med utgangspunkt i det japanske ordet *ba* (felles plass eller sted) kan en slik organisasjonskontekst være fysisk, mental eller virtuell. *Ba* kan også beskrives som et felles rom som omfatter alle disse tre plassene eller kontekstene. Interaksjon er uansett det sentrale, ifølge forfatterne. Det blir dermed viktig å skape sosiale arenaer der deltakerne for eksempel i en gruppe kan møtes og reflektere sammen over egen og hverandres arbeidspraksis.

Kunnskapshjelpende kontekster er av Von Krogh mfl. (2001) definert som én av fem ulike kunnskapshjelpere. Dette er elementer som kan bidra til kunnskapsutvikling i organisasjoner. De kan være bevisst konstruert eller oppstå spontant. De fire andre kunnskapshjelperne er: å formulere en kunnskapsvisjon, å lede samtaler, å mobilisere kunnskapsaktivister og å gjøre den lokale kunnskapen global. Videre poengterer de at en kunnskapshjelpende kontekst



må være basert på omsorg og gjensidig respekt mellom aktørene. Forfatterne beskriver omsorg som blant annet gjensidig tillit. Tillit bygges på en gjensidig avtale, forpliktende tillit. Deltakerne har tillit til hverandres kompetanse, kompetansetillit, og man møter hverandre med godvilje, kameratslig tillit.

Andre faktorer som kan skape tillit er gjensidig og gjentakende utveksling, sosial likhet og det felles verdigrunnlaget som må ligge til grunn for en mer betingelsesløs tillit. Det må legges til rette for at tillit kan få utvikle seg gjennom prosesser over tid. Andre dimensjoner ved omsorg er aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordømmelse. En kunnskapshjelpende kontekst som er godt tilpasset bedriftens strategi og virksomhetsområder gir grunnlag for innovasjonsutvikling i organisasjonen. Derfor bør organisasjonsstrukturene være slik at de bidrar til å forsterke interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap.

En kunnskapshjelpende kontekst blir avgjort av deltakerne og kan med enkle grep forandres. Den kunnskapshjelpende konteksten har en her og nå kvalitet, og det er denne kvaliteten som kan sette fart på virkelige nyskapinger. En kunnskapshjelpende kontekst kan altså betraktes som et felles kunnskapsrom (*ba*), et møtested, en arena som oppmuntrer og gir næring til deltakelse på mange forskjellige nivåer.

## 2.5 Medarbeiderdrevet innovasjon

Vi vil her gjennomgå hva vi legger i den siste delen av vårt konseptuelle rammeverk "*innovasjonsmedarbeideren*".



**FIGUR 10 RAMMEVERK FOR TEORI MED FOKUS PÅ PÅ INNOVASJONSMEDARBEIDEREN**

En kunnskapsutvikling kan kun skje gjennom å skape en lærende organisasjon. Siden en organisasjon per definisjon ikke kan lære, må fokus rettes mot individene i organisasjonen. For at en organisasjon skal kunne lære, må den

bestå av individer som både har evne og vilje til å lære. Kunnskapen må også kunne spres innad og mellom grupper i organisasjonen. I økende grad er arbeidet som utføres i norske organisasjoner kunnskapsarbeid.

*“Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene som skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis [...] der kunnskap og jobbutførelse skjer simultant, og der tenkning og følelser vanskelig kan skilles fra hverandre” (Irgens & Wennes 2011:15).*


Vår tilnærming til innovasjon i denne oppgaven er gjennom innovasjonsmedarbeiderbegrepet, slik vi tolker det står ikke kunnskapsarbeider og innovasjonsmedarbeider så langt fra hverandre. På individnivå kan vi kalle de ansatte i en virksomhet for innovasjonsmedarbeidere, et annet navn kan også være intraprenører. En intraprenør er beskrevet av Gjelsvik (2007) som den som sørger for at drømmen blir til virkelighet. Gjelsvik beskriver videre intraprenøren som den som utvikler nye teknologier til lønnsomme nye forretningsområder, kostnadsreduksjoner, nye produktfunksjoner og konkurransefortrinn.

Intraprenørskap blir brukt som begrep når entreprenørskapet (en person eller gruppe tar et initiativ og griper en mulighet) blir brukt internt i en virksomhet. Intraprenørskap dreier seg om å hente ut det innovative potensialet i en etablert virksomhet. Potensialet ligger hos de ansatte, deres ideer og initiativ til nyskaping. Gjelsvik betegner de ansattes initiativ som autonome handlinger. Autonome handlinger er initiativ fra enkeltpersoner som ofte ligger utenfor den offisielle strategien til bedriften på det tidspunktet ideen lanseres.

*“Medarbeiderdrevet innovasjon innebærer at alle ansatte – både medarbeidere og ledere – bidrar med idéer til nye innovasjonsinitiativ. Det er imidlertid like viktig at alle engasjerer seg for å gjøre hele innovasjonsprosessen så god som mulig. Underveis i de ulike fasene, kan og bør det komme ideer og forslag som kan styrke utviklingsarbeidet, støtte implementeringsfasen og optimalisere gevinsten” Næring- og handelsdepartementet (2011:9).*

Ideene kan være komplementære eller substitutter til det som allerede eksisterer. Ideene kan være vanskelig å forutsi og planlegge, de kan oppstå tilfeldig, selv om de sjelden er det. Østberg (2010) viser til en studie som er gjort opp mot 40 svenske foretak. I dette studiet blir det hevdet at 95 % av virksomheters kreative potensial er knyttet til de små ideene til medarbeiderne og disse har en tendens til å bli glemt på grunn av et overdrevent fokus på de store ideene som kan gi mer status. Østberg fant følgende i sin undersøkelser når det gjaldt de små ideene kontra de store ideene:

**TABELL 5 SPENNINGEN MELLOM SMÅ OG STORE IDEER. FRITT ETTER ØSTBERG (2010).**

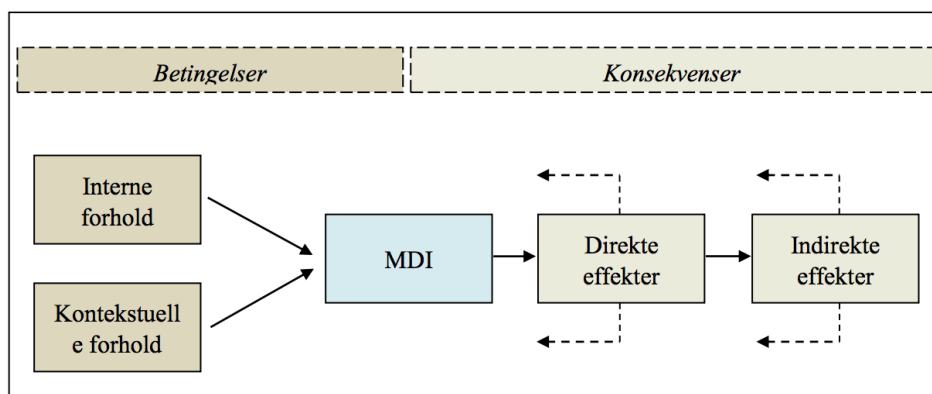
<b>SMÅ IDEER -&gt;</b>	Lette å få tak i Lette å innføre Møter nesten ingen motstand Skaper varige konkurransefordeler
<b>SPENNING -&gt;</b> 	
<b>STORE IDEER -&gt;</b>	Lette å kopiere Vanskeligere å innføre Møter sterk motstand

På bakgrunn av dette kan man konkludere med at det går store verdier tapt på dette, siden de små ideene kan bidra til å spare penger, øke inntekter, forenkle arbeidsoppgaver og ikke minst forbedre kvalitet og kundeopplevelse (Aasen & Amundsen 2011).

Når ideene oppstår uavhengig av eksisterende strategi, vil det si at den formelle strategiske prosessen og tilpasningen av innovasjonen i organisasjonen må skje i etterkant. Om ønsket derimot er å opprettholde det eksisterende og tilføre ideer som ligger innenfor den rådende oppfatning, kalles dette induserte initiativ. Induserte initiativ er planlagt, allerede tilrettelagt for i bedriften og lanseres av toppledelsen (Gjelsvik, 2007).

*«Det nye» kan verken foregripes eller programmeres ; det kan bare beskrives i ettertid, når det nye er innlemmet i det vi allerede kjenner. «Det nye» overrasker oss ofte; ikke sjelden blir det oversett eller motarbeidet. Historien er full av eksempler på innovatører som først ble anerkjent etter sin død» (Meyer 2007:89).*

I begrepet medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) ligger troen på at ansatte har kompetanse og ideer, et potensial for kreativitet, som kan bidra til styrke virksomhetens evne til innovasjon. Det er et relativt nytt begrep i både norsk og internasjonal sammenheng. Derimot har denne troen på de ansattes kompetanse og ideer lang tradisjon i norsk arbeidsliv, hvor involvering av ansatte i utviklingsaktiviteter har stått sentralt. To ting som er sentrale er åpenhet og god flyt av informasjon om daglig drift og om beslutninger som blir tatt. Et godt samspill mellom ledelse og medarbeidere vil også øke mulighetene for medarbeiderdrevet innovasjon i følge Aasen & Amundsen (2011).



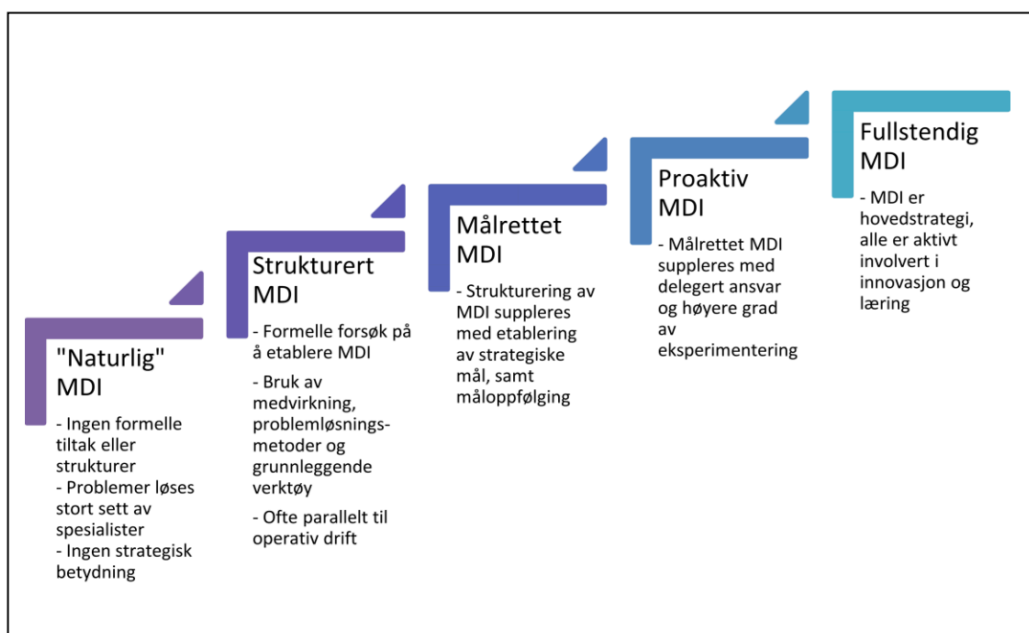
**FIGUR 11 BETINGELSER FOR OG KONSEKVENSER AV MDI (AMUNDSEN MFL. 2011)**

Som vi ser av figuren er det to hovedgrupperinger av betingelser som legger føringer for MDI. Disse to kan deles inn i interne forhold og kontekstuelle forhold. Vi ønsker å ha fokus på de interne forholdene, men det er klart at man kan ikke klare å få et helhetlig bilde uten at man har med seg de kontekstuelle forholdene. Disse to grupperingene er både avhengig av hverandre og vil påvirke den medarbeiderdrevne innovasjonen gjennom ulike faktorer.

Forutsetningene for MDI som kan sies å virke positivt drivende er fire overordnede faktorer. Disse fire faktorene er *støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for eksplorering*. (Smith mfl 2009) Den første faktoren er ledelsestøtte, den blir fremholdt som den mest betydningsfulle faktoren for MDI og det viser seg at støtten fra ledelsen trengs gjennom hele innovasjonsprosessen. Den andre faktoren, autonomi, handler om at de ansatte får frihet til å fatte beslutninger og får handlingsrom til å utføre oppgaver uten utstrakt kontroll. Autonomi har vist seg å være viktig i starten på en innovasjonsprosess.

Den tredje faktoren, samarbeid, er et utgangspunkt for at gruppekontekster øker idegenerering og ideutveksling. I starten av innovasjonsprosessen har det vist seg å være en fordel at gruppesammensetning er mest mulig ulik. Lengre ut i prosessen, nærmere implementering, vil en mer lik gruppe være fordelaktig. Den fjerde faktoren er påvirkningen av klima i organisasjonen på innovasjon. Ansatte leter etter riktig atferd i en organisasjon, og er den «riktige» atferden å tenke på innovasjon og det er støtte for å tenke på det, så vil det være en god mulighet for at medarbeidere engasjerer seg i utviklingsarbeid (Aasen & Amundsen, 2011).

For å tydeliggjøre og fremheve betydningen av medarbeidernes involvering og deltakelse har Tidd & Bessant (2009) beskrevet en 5-trinns prosess, hvor høyere grad av involvering av medarbeidere vil føre til flere inkrementelle innovasjoner.

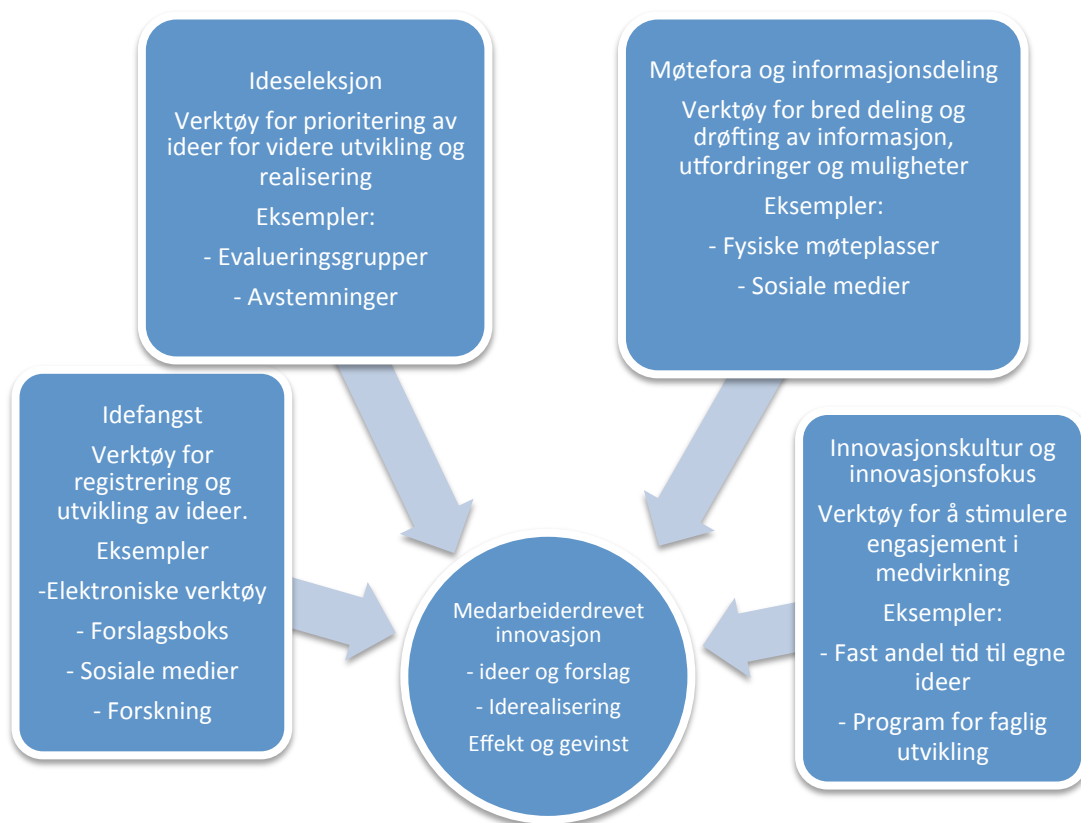


**FIGUR 12 TRINN PÅ VEIEN MOT FULLSTENDIG MDI (AMUNDSEN MFL. 2011)**

Denne modellen er ikke begrenset til spesielle innovasjonstyper, men et generelt rammeverk eller filosofi for innovasjonsarbeid. Det mest sentrale i modellen er bredest mulig medvirkning. Antallet av involverte har stor grad av betydning for resultatet (Aasen & Amundsen, 2011). Det er gjort en rekke studier i forbindelse med medarbeiderinvolvering i innovasjonsprosesser i serviceyrker. Det som trekkes frem som viktige faktorer er: *empowerment* (det vil si ansattes egen bestemmelsesrett og vurdering til å løse problemer), *opplæring* (i blant annet det å samarbeide) og *ansattes forpliktelse til arbeidsplassen* (motivasjon). Disse faktorene viste seg å være det som utgjorde forskjellen mellom suksessfylt og mindre suksessfylt tjenesteutvikling (Rønningen & Slåtten, 2012).

### 2.5.1 Konkrete virkemidler for realisering av MDI

Aasen mfl. viser i IRIS rapporten (2011) til konkrete virkemidler for realisering av MDI. De har studert 20 organisasjoner på hva de gjør for å trekke med seg ansatte i innovasjonsprosesser. Her har de hentet ut flere verktøy som fungerer i disse organisasjonene. Vi ønsker med dette kapitlet å vise til mer konkrete verktøy som kan styrke grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon. Hvordan man gjør det i sin egen organisasjon er selvfølgelig avhengig av hvilke verktøy man har tilgjengelig/eventuelt ønsker å bruke, da det finnes mange forskjellige typer verktøy. I Håndbok for Medarbeiderdrevet innovasjon (Næring- og handelsdepartementet, 2011) peker de på at verktøyene er ment som hjelpemidler for å etablere en kultur som fremmer involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeidet. De mener at fokuset bør være på samtalen og at den er det viktigste verktøyet. Den gode samtalen mener de kjennetegnes ved viljen til å formidle og til å lytte.



**FIGUR 13 VIRKEMIDLER FOR MDI  
(FRITT ETTER AASEN OG AMUNDSEN MFL. 2011)**

Det å ta i bruk slike verktøy i seg selv er imidlertid ikke nok til å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Økt innovasjonsevne som resultat av innføring av prinsipper for medarbeiderdrevet innovasjon avhenger av et godt samspill mellom ledelse, medarbeidere, kultur og konkrete verktøy.

### 2.5.2 Effekten av MDI

De ønskede positive konsekvensene er på følgende områder (Aasen & Amundsen mfl. 2011):

- Produktivitet
- Driftsutgifter
- Produktkvalitet
- Medarbeidertilfredshet
- Motivasjon
- Holdning til endring
- Sykdomsfravær
- Gjennomtrekk av ansatte
- Antall ansatte

Selv om det i all hovedsak blir fremhevet positive konsekvenser av MDI. Har Janssen (2004) i Aasen og Amundsen mfl. (2011) trukket frem følgende potensielt negative konsekvenser med MDI:

- Utvikling og implementering av ideer krever tid og ressurser og går på bekostning av andre oppgaver.
- Innovasjon medfører endringer som kan resultere i usikkerhet i forhold til jobbinnhold og arbeidsbetingelser.
- Innovasjon medfører endring i rutiner. Ansatte som medvirker i innovasjonsprosesser møter ofte motstand fra enkelte kollegaer, noe som kan resultere i emosjonelt press.
- Forutsigbarhet og rettferdighet i belønningssystemer er viktig for å unngå negativt stress.

Det har vist seg vanskelig å måle de direkte effektene av MDI. Det som pekes på som hovedutfordringen er at det er umulig å isolere de ulike variablene som inngår i årsakssammenhengen. Det er det samme problemet som når man skal drøfte sammenhenger mellom medvirkning og konkurranseevne. Heller (1998) i Aasen & Amundsen (2011) har gitt en oversikt over noen av aspektene som kan vanskeliggjøre målingene av effektene.

**TABELL 6 MDI OG PROBLEMET MED MÅLING AV EFFEKTER (AASEN MFL. IRIS RAPPORT 2011:15)**

ANDRE FAKTORER	Det er vanskelig å kontrollere for andre faktorer som har betydning for bedrifters konkurranseevne, for eksempel svingninger i et marked.
ANDRE TILTAK	Bedrifters satsing på medvirkning ledsages ofte av andre tiltak som for eksempel kompetanseutvikling, forbedring av maskiner og utstyr osv. I slike tilfeller vil det være vanskelig å bevise at en eventuell bedring av konkurranseevnen skyldes økt medvirkning og ikke noen av de andre tiltakene som er gjennomført
FAKTISK ENDRING AV PRAKSIS OG PRODUKTIVITET	Det antas ofte at introduksjonen av nye medvirkningsformer leder frem til en faktisk endring i praksis og at endret praksis i neste omgang gir positiv effekt på produktivitet og konkurranseevne. Hvis målinger viser at produktiviteten ikke bedres kan det skyldes(a) at praksis er ikke endret, eller (b) at praksis er

	endret, men har ikke gitt forventede produktivetsgevinster. Data må derfor både gi et mål på faktisk endring av praksis og produktivitet
"SUKSESSBEDRIFTER"	Det eksisterer en potensiell fare for at en suksessbedrift vil være mer tilbøyelig til å stille seg til rådighet for forskere enn en bedrift med store problemer. Dette kan resultere i en overhyppighet av suksessbedrifter i det totale datatilfanget.

Kelley (2010) i Aasen og Amundsen (2011) har gjennom sin erfaring funnet ut at organisasjoner må mestre noen grunnleggende ferdigheter innen innovasjonsarbeid, før de kan fokusere på mer strategiske måter å jobbe med innovasjon på. Slik sett kan man se på MDI som en forutsetning for å drive med innovasjon, da gjennom ordninger for generering, registrering, evaluering og realisering av ideer.

### 2.5.3 Innovasjon og kompetanse

Her ønsker vi å sette nærmere fokus på kompetansen i prosessen. Hvordan tenker man og hvilke personer er viktig å ha med på en innovasjonsreise? Amabile (1998) argumenterer for at alle innovasjoner starter med kreative ideer, fasen kan dermed også kalles for den kreative fasen. Hun argumenterer videre for at kreativ tenkning er avhengig av hvordan folk nærmer seg problemer og utfordringer - deres kapasitet til å sette sammen eksisterende ideer i nye kombinasjoner.

I tillegg er egenskapen kreativitet avhengig av personlighet og hvordan personen tenker og jobber. Amabile viser i sin artikkel "How to kill creativity" (1998) en modell hvor hun viser til en kreativitetsmodell. Hun fokuserer på tre komponenter i denne modellen; ekspertise, motivasjon og kreativitetsfremmende kompetanse. Disse tre komponentene mener Amabile ligger til grunn for kreativitet for hvert individ.

KREM modellen er en modell som Torild Oddane (2008), basert på Amabile (1996) beskriver nærmere i sin doktorgradsavhandling. Den beskriver kreativitet som en prosess ved hjelp av fire byggesteiner; kreativitetsfremmende kompetanse, relasjonelle ferdigheter, ekspertise og motivasjon.



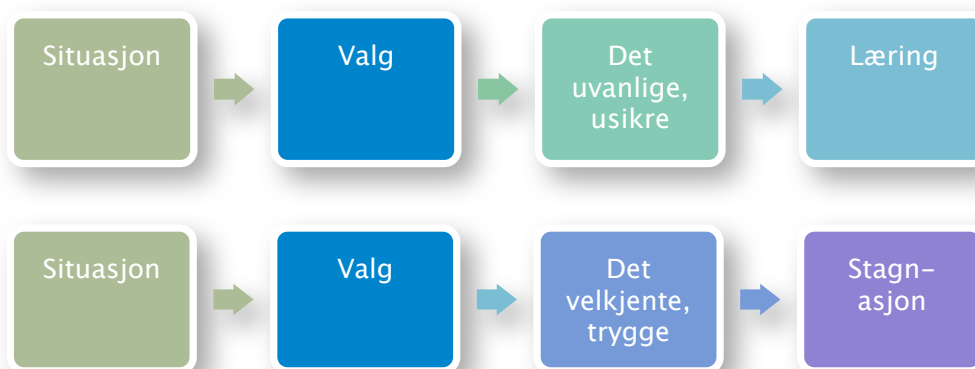


**FIGUR 14 MODELLEN ER HENTET FRA FOREDRAG AV ODDANE (MAI, 2012).**

Denne modellen peker også på at individuell kreativitet ikke bare er avhengig av personlige egenskaper, men også på konteksten som individer befinner seg i.

### **Kreativitetsfremmende kompetanse**

I følge Amabile (1998) er dette hvor fleksible og billedlig man møter utfordringer, i tillegg hvordan man bruker eksisterende ideer og setter det sammen til noe nytt. Det å tørre å være den som stiller de "dumme" spørsmålene. Det å stille spørsmål om grunnleggende antakelser kan være viktig grobunn for nye måter å jobbe på (Oddane, 2008). En annen viktig komponent av denne kompetansen er å takle usikkerhet. Irgens (2007) viser til at det oppstår læringssituasjoner hele tiden i løpet av en arbeidsdag. Og gjennom disse situasjonene har vi mulighet til å ta valg, enten til stagnasjon eller til læring.



**FIGUR 15 VALG - LÆRING ELLER STAGNASJON ETTER (IRGENS 2007:65)**

På hver arbeidsplass etableres det rutiner, normer, vaner og prosedyrer. Disse kan være viktig på en arbeidsplass for at man skal føle seg trygge i jobbutførelsen. De fleste må nok ha en viss porsjon trygghet for å velge uvanlig. Utvikling er en prosess som veksler mellom det uvanlige og det velkjente. Irgens (2007) viser til forskningen av Brown og Eisenhardt (1997) hvor viktig improvisasjon er for prosjekter hvor det er viktig å komme med nye produkter. Det som forskningen viste var at det var viktig med minimale strukturer, den enkelte måtte ha frihet og handlingsrom. Hvis et prosjekt var for stekt preget av målstyring og bestemte måter å jobbe på så blir det heller ikke skapt noe fundamentalt nytt.

Det å ta kontrollen på jobben og ikke la jobben styre seg er et høyaktuelt, spesielt med tanke på den store informasjonsflyten. Det å mestre alle disse situasjonene man skal ta stilling til enhver tid er en krevende øvelse. Proaktivitet kontra reaktivitet kan være en måte å se på disse situasjonene som oppstår. Det å være proaktiv innebærer at man skjønner at man er i en situasjon hvor man har et valg og har flere reaksjonsmåter å velge mellom. Hvis man er reaktiv så reagerer man automatisk, det vil si den mest nærliggende responsen. Ved å la proaktiviteten fortrenge reaktiviteten kan man oppnå kontroll over en hektisk hverdag (Irgens, 2007).

### **Relasjonelle ferdigheter**

Hva som kreves av det enkelte individ i forhold til det relasjonelle beror en del på hvilken type jobb du har. For å fostre kreativitet mener Oddane at dette er en viktig byggekloss. Det å kunne "kaste ball" med andre, er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø for kreativitet. Å stole på hverandre, være konstruktive og ha støttende relasjoner vil gjøre det lettere for personer å dele fenomener. Von Krogh mfl. (2011) skiller mellom det som kalles eksplisitt og taus kunnskap. Det som er eksplisitt er det som kan festes på papir, formuleres i setninger og liknende, Mens det tause er det som er knyttet til våre sanser, ferdigheter i kroppsbeherskelse, persepsjon, intuisjon og lignende.

Hovedpoenget deres er at ny kunnskap skapes og utvides gjennom en sosial samhandlingsinnovasjon, mellom taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Gjennom samhandlingen og omformingen, som de kaller '*knowledge conversion*', skapes noe nytt. Under de riktige forutsetningene mener de at taus kunnskap innen alle felt gjøres synlig. Det er i prinsippet ingen spesielle kunnskapselementer som ikke lar seg uttrykke, er deres oppfatning.

Denne teorien har hatt stor innflytelse på forskning rundt innovasjon og taus kunnskap. Teorien gir et ganske rett fram, men noe forenklet bilde av hvordan kunnskapens ikke verbale element kan gjøres uttrykkelig og føre til innovasjon. I forhold til taus kunnskap som fenomen, mener Von Krogh mfl. (2011) at en holdning som sier "bli med oss" har en sterk positiv ringvirkning. I tillegg poengterer det at det å skape arenaer for kunnskapsdeling er en nøkkelfaktor.

Det som ifølge Donald Schön i Irgens (2011) mener kjennetegner de virkelige gode praktikerne, de profesjonelle kunstnerne, er at de klarer å ta i bruk en spesiell faglig ekspertkunnskap i situasjoner som ikke lar seg håndtere ved å følge et forhåndsbestemt program eller en oppskrift. De lar seg utfordre og motivere av situasjoner som kan være overraskende, uklare og forvirrende, uten å la seg begrense av teknisk – rasjonell kunnskap som angir standardiserte løsningsmetoder på problemene.

Det å være reflektert over praksis og reflektert i praksis er to måter å jobbe på. Det å være reflektert over praksis er å lære ved å være etterpåklø. Dette kan være god læring, men situasjonen er tapt for denne gang, men kan jo selvfølgelig dukke opp igjen og da står man sterkere rustet. Da å være reflektert i praksis innebærer at man klarer å dra nytte av den kunnskapen man har tilegnet seg i situasjonen før det er for sent (Irgens 2007).

### **Ekspertise**

Med ekspertise i sin KREM modell fokuserer Torild Oddane (2008) på oppgaverelevant ekspertise. Hun deler det opp i fagdisiplinær kunnskap og kontekst-relevant kunnskap. Med fagdisiplinær kunnskap henviser hun til Amabile (1996), mens i kontekst-relevant kunnskap henviser hun til Oddane (2008). Ekspertise er grunnlaget for å kunne prestere i alle domener som representerer det sett av kognitive veier som må til for å løse et gitt problem. Det er ifølge Amabile i Oddane (2008) medfødte kognitive, perseptuelle og motoriske evner, samt formell og uformell utdanning i domenet av arbeidet.

Dette omfatter kjennskap og faktakunnskap om det aktuelle domenet, fakta, prinsipper, meninger om ulike problemstillinger i domenet, samt kunnskap om paradigmer, ytelse "skript" for problemløsning og estetiske kriterier. I tillegg inkluderer det også tekniske ferdigheter som kan kreves av et gitt domene, dvs. laboratorieteknikker eller studio kunst teknikker og spesielle domene-relevant "talenter" som kan bidra til kreativ produktivitet. Oddane (2008) sier at kontekst-relevant kunnskap er relevant kunnskap og ferdigheter knyttet til problemkonteksten. For eksempel bransjekunnskap, spesifikk teknologi og markedsforhold.

### **Motivasjon**

I KREM modellens byggekloss som omfatter motivasjon fokuserer Oddane (2008) på motivasjon. Motivasjon er den viktigste delen av kreativitet. Den kan til en viss grad kompensere for mangel av andre ferdigheter. Motivasjon omfatter den enkeltes grunnleggende holdning til oppgaven samt den enkeltes oppfatning av hans eller hennes grunner for å gjennomføre oppgaven på en gitt forekomst. Denne holdningen er avhengig av personens iboende motivasjon, både på eksterne sosiale og miljømessige faktorer, og på en persons evne til kognitivt å minimere behovet til å kontrollere ytre begrensninger (Oddane, 2008).

Ifølge indre motivasjon prinsippet er det egenverdien av motivasjon som bidrar til kreativitet, og det å kontrollere ytre motivasjon vil være skadelig for kreativitet (Collins & Amabile i Oddane 2008). Irgens (2011) peker på forholdet mellom utfordringer og ferdigheter, det å være i flytsonen. Er utfordringene blir for store i

forhold til våre ferdigheter vil det kunne føre til angst, bekymring og handlingslammelse. Blir utfordringene for små i forhold til ferdighetene kan vi oppleve frustrasjon, kjedsomhet og motivasjonssvikt. Det gjelder altså få utfordringene til å balansere med ferdighetene. Men begrepet motivasjon kan nok bli for snevert. Kanskje det at jobben gir mening er det som skaper det kreative, det som gjør at det "bobler" over av ideer hos ansatte.

### 3.0 Metodisk tilnærming

Avhandlingen er basert på casestudie i samarbeid med NFP. Vi vil starte med å redegjøre for vårt syn på virkeligheten for så å komme inn på de ulike vitenskapsteoretiske retninger. Dette fordi vi har valgt å benytte metodetriangulering i vår forskning og metodetriangulering er basert på en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. Vi vil også redegjøre for hvorfor vi har valgt casestudie som forskningsdesign i tillegg til at vi vil redegjøre for aksjonsforskning som vi mener vi så vidt kommer bort i vår forskning. Så gjør vi rede for våre vurderinger av forskningsprinsipper rundt metodevalget. Til slutt presenteres våre innsamlingsmetoder.

### 3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vårt ontologiske utgangspunkt, dvs. hvordan vi tror verden ser ut, har betydning for hva vi leter etter når vi skal gjennomføre en undersøkelse. Det gjelder generelle lovmessigheter eller forståelse for det spesielle og det unike (Jakobsen, 2005). I vår undersøkelse er det hvordan de ansatte kan brukes som innovasjonsmedarbeidere gjennom prosessen MDI vi belyser. Det vil si hvordan deles og utvikles kunnskap, hvordan reageres det og vil atferden endres i en gitt kontekst. Vi er slik på jakt etter det unike og spesielle i vår undersøkelse.

Vårt utgangspunkt er at det ikke finnes kun en objektiv forståelse av virkeligheten. Alle har sin forståelse av den. Vår epistemologi, dvs. hvordan vi kan vite noe om virkeligheten, baserer seg på en fortolkningsbasert tilnærming. I det legger vi at verden er sosialt konstruert. Vi må derfor sette oss inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i sosiale fenomener i vår datainnsamling (Jacobsen, 2005).

#### **Positivismen vs samfunnsvitenskapen**

Det ontologiske synet i positivismen er naturvitenskapens antakelser om lovmessighet. Naturalismens ontologiske syn hevder at alt som eksisterer, er det som kan observeres og avdekkes gjennom kausale analyser av den naturlige virkelighet. Epistemologien er at det er det generelle som skal studeres med en objektiv virkelighet som studeres gjennom objektive metoder og mål. Metoden er deduktiv, individualistisk og man forholder seg til fenomener uten språk og evne til å forstå seg selv og sine omgivelser, der forskeren er tilskuer til det som skal studeres (Jacobsen, 2005; Thagaard, 2009).

Det ontologiske synet i positivismen, med naturvitenskapens antakelser om lovmessighet er i følge Jacobsen (2005) utfordret fra flere hold. Debatten om sosiale systemer og menneskelig samhandling her ikke konkludert, og det stilles

fortsatt spørsmål om menneskelig samhandling består av lovmessigheter, eller om alt vi studerer er unikt (Jacobsen, 2005:25).

For å kunne forstå de underliggende fenomenene som ligger bakenfor alle eksempler og variasjoner med en forholdsvis stor grad av sikkerhet bringer det oss til menneskevitenskapen.

Det å forstå hva det vil si å eksistere som menneske, både kollektivt og individuelt, er en del av det ontologiske grunnlaget for samfunnsforskningen. Generelle lover finnes ikke. Ontologien legger premissene for et kunnskapssyn, mens epistemologien sier at kunnskap om organisasjonen i bunn og grunn er kunnskap om enkeltmenneskers formålsrasjonelle valg (Nyeng, 2004). Mennesker har meninger om både seg selv og andre noe som sier oss at vi skal studere et mangfold av meninger og oppfatninger som ikke er stabile, men under stadig endring. En samfunnsforsker er en deltaker i samfunnet, og kan ikke bare være en tilskuer til det han studerer (Skjervheim, i Johannessen mfl. 2002:31).

Som forsker kan man ikke innta en særegen verdinøytral posisjon og se ned på samfunnet uten noen form for interesse. Det man som forsker må strebe etter er å bli seg bevist det teoretiske og det normative utgangspunktet for sin forskning (Nyeng, 2004). Samfunnsvitenskapen har til hensikt å kunne bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten i verden faktisk er. For å komme frem til den informasjonen man trenger om den sosiale virkelighet i det som det vi skal studere, må vi gå metodisk i gang. De viktigste kjennetegnene ved metode/empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen mfl. 2010:28).

En forsker bør være kritisk til egne antagelser og hypoteser (Nyeng, 2004). Vi kan for eksempel som forskere, komme bort i fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi akkurat de resultatene som vi ønsker. En forsker bør kunne se at kunnskapen kan være perspektivavhengig. Perspektivbevissthet er avgjørende i konkrete undersøkelser. Perspektivene gir ulike virkelighetsbilder fordi de bygger på ulike data og ulike faste utgangspunkter. Forskeren bør forstå at empirien aldri helt kan utfylle teorien. Teori er forenklinger. Som forsker streber man etter sannheten, men må innse kunnskapens foreløpige natur (Nyeng, 2004).

Utgangspunktet for forskning er nysgjerrighet. Det ønskes svar på et forskningsspørsmål som er godt gjennomtenkt gjennom at man har satt seg inn i relevant teori. Hva er formålet med undersøkelsen? Hva skal undersøkelsen bidra med og hvorfor? Dette er spørsmål forskeren må ta stilling til i en forberedende fase. For å besvare forskningsspørsmålet er det mange måter å

organisere og gjennomføre undersøkelsen på. Eksempel på ulike forskningsdesign er; fenomenologi, etnografi, grounded theory og caseundersøkelser. Disse eksempler på typiske kvalitative designer, mens eksperimenter og spørreundersøkelser er typiske kvantitative designer (Johannessen mfl. 2010:32).

*"Skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode representerer skarpe faglige fronter og i enkelte tilfeller til dels bitre metodestrider innenfor samfunnsfagene"* (Nyeng, 200:192).

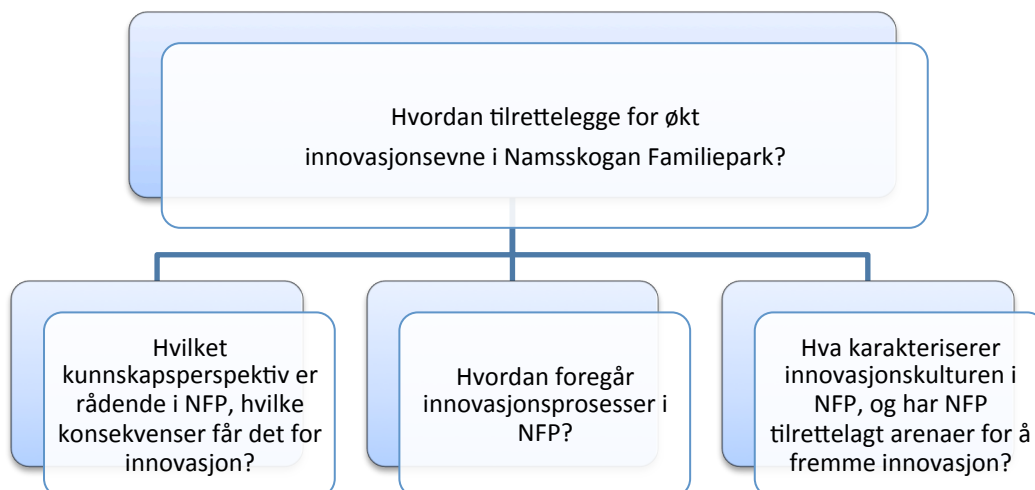
Det vil avhenge av forskerens grunnsyn, idealer eller trosretning i hvilken grad man er tilhenger av kvantitative eller kvalitative metoder. Dette selv om begge retninger krever fortolkninger av data i forskningsprosessen. For å sikre kvaliteten av kvalitativ forskning kreves det god analyse med teoretisk refleksjon (Silvermann, i Thagaard 2003:21).

En induktiv tilnærming til forskning sier oss at teori kan utvikles fra data og brukes i kvalitative metoder. Motsetningen til induktiv tilnærming er deduktiv tilnærming som er vanlig i kvantitative metoder, og her testes teorier i forhold til datamaterialet. Ifølge Thagaard (2009) søker kvalitative metoder i dybden og søker forståelse av sosiale fenomener, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse, antall og innebærer større avstand.

### **3.2 Valg av forskningsspørsmål og forskningsdesign**

Som vi viser til i innledningskapitlet er vi nysgjerrige på medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) som fenomen i arbeidslivet. For å få et bilde av fenomenet har vi valgt organisasjonen Namsskogan Familiepark (NFP) som eksempel/case. En av forfatterne av denne avhandlingen jobber som personalansvarlig og produktutvikler for denne parken. Utgangspunktet er å finne ut om prosessen MDI kan gi virksomheten bedre innovasjonsevne slik at den kan møte fremtidens marked med konkurransefortrinn gjennom å inneha medarbeidere som aktivt jobber med innovasjon på arbeidsplassen, altså som innovasjonsmedarbeidere.

Våre forskningsspørsmål vil belyse hvordan man vil kunne styrke grunnlaget bedriften har for å involvere medarbeidere i innovasjonsprosessen og utnytte ideene, kunnskapen og erfaringene medarbeiderne har eller genererer. Vi er altså ute etter å se på parkens praktiske erfaringer med innovasjonsarbeid i den hensikt å finne ut hvorvidt det kunne være nyttig å endre praksis for å bedre virksomhetens innovasjonsevne. Vi har valgt å fremstille problemstillingen og forskningsspørsmålene grafisk i figur 16 for å belyse hvordan disse er knyttet til hverandre.



**FIGUR 16 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL**

Våre forskningsspørsmål er av eksplorativ art og krever et design med stor fleksibilitet og som kan anvendes til systematisk og kritisk undersøkelse av et fenomen. Vi har derfor valgt casesdesign med vekt på kvalitative datainnsamlingsmetoder, som er hensiktsmessig i studier av fenomen som er ukjente eller som vi ønsker å utvikle mer kunnskap om (Simons, 2009). Vi skal se på prosesser det finnes lite dokumentasjon om, og der det er viktig å forstå de sosiale prosesser i egen organisatorisk kontekst og omgivelser. Casestudie som forskningsdesign egner seg godt til nettopp systematisk og kritisk undersøkelse av et fenomen (Stake, i Simons, 2009). Fordelene med casestudier er at det ikke kreves at problemet er klart og spesifisert. Slik passer det godt for dyptgående kunnskap om komplekse fenomen og tar hensyn til kontekst, historie og prosesser (Bonoma 1985 i Wennes 2012).

### 3.2.1 Casestudie

Ordet case kommer fra latin casus, som betyr tilfelle. Casestudie som forskningsdesign er mye brukt på grunn av sin anvendbarhet og fleksibilitet. Kjentegn ved casestudier er å undersøke og studere en mengde informasjon om få enheter, cases. Enhetene kan være personer, grupper eller organisasjoner (Thagaard, 2009). Stake og Simons understreker begge at casestudie er et forskningsdesign og at den anvendes til systematisk og kritisk undersøkelse av et fenomen (Stake, i Simons, 2009). Casestudier er utforskende og benyttes til studier av fenomen som er ukjente eller som vi ønsker å utvikle mer kunnskap om. Ved caseanalyser kan en bruke ulike metoder.

Det eksisterer mange definisjoner av caseanalyse avhengig av fagtradisjon og epistemologisk utgangspunkt. Begrepet casestudie defineres av Stake som en studie som skal fange opp kompleksiteten av en case. Dette gjennom å forstå



samspeilet mellom caset og dets kontekst. Han bygger sin definisjon på ulike fagtradisjoner, men er i liten grad opptatt av de kvantitative metodene som casestudien også kan bruke (Stake, i Simons, 2009). MacDonald og Walker definerer casestudier som en undersøkelse av en forekomst i samspeil, der ordet forekomst er signifikant i denne definisjonen. Dette fordi det indikerer et mål av generalisering (MacDonald & Walker, i Simons, 2009).

Simons definisjon er lik de over, men inkluderer også hensikten med å bruke casestudie.

*Casestudie er en grundig utforskning fra flere perspektiver i et bestemt prosjekt, politikk, institusjon, program eller system i en "real-life" kontekst. Det er forskningsbasert, inklusive ulike metoder og er bevisfø. Hovedhensikten er å generere inngående forståelse av en bestemt emne, program, politikk, institusjon eller system for å generere kunnskap og/eller informere politikktutvikling, profesjonell praksis i sivile eller i samfunnshandling (Simons, 2009:21, egen oversettelse).*

Robert K. Yin (2003) sier at en casestudie er en empirisk undersøkelse som undersøker et fenomen i en virkelig kontekst, spesielt når grensen mellom fenomen og kontekst ikke er selvsagte. Casestudie undersøkelsen forholder seg til et teknisk sett spesiell situasjon hvor det vil være mange flere variabler som er av interesse enn tallverdier, og som dermed støtter seg på mangfoldige kilder av bevis, hvor data må konvergeres på en triangulær måte, og som dermed tjener på den tidligere utviklingen av teoretiske forslag til å veilede datainnsamling og analyse (Yin, 2003:13). Gjennom å studere alle disse definisjonene ser en at casestudie kan spesielt knyttes til et sosiokulturelt perspektiv der verden er sosialt konstruert.

### **Aksjonsforskning**

Vår avhandling har også et snev av aksjonsbasert forskning. Her skiller man mellom to teorifelt; aksjonslæring og aksjonsforskning. Aksjonslæring har fokus på den pedagogiske situasjonen, på utvikling og de deltagende gjennom arbeid med fokus på praksisen. Kurt Lewin anses som å være den aksjonsforskningen kommer fra opprinnelig (Rennemo 2006:21). Den sentrale ideen bak aksjonsforskning er at man har ett teoretisk utgangspunkt for å studere sosiale og organisasjonelle problemstillinger sammen med de som opplever utfordringene direkte. Shani og Pasmore i Coghlan og Brannick (2010) beskriver blant annet aksjonsforskningen som:

*"...an emergent inquiry process in which applied behavioral science knowledge is integrated with existing organizational knowledge and applied to solve real organizational problems. It is simultaneously concerned with bringing about change in organizations, in developing self-help competencies in organizational members and adding to scientific*

*knowledge. Finally, it is an evolving process that is undertaken in a spirit of collaboration and co-inquiry” (Coghlan & Brannick, 2010:4).*

Coghlan og Brannick (2010:8) viser til en syklisk modell som består av fire grunnleggende steg, og disse er: (1) oppbygging, (2) planlegge aksjon, (3) ta aksjon, og (4) evaluere aksjon. Disse fire stegene må forstås på bakgrunn av fire faktorer: innhold, kvalitet på relasjoner, kvaliteten på aksjonsforskningsprosessen og utbyttet. I case forskning vil det første steget å få i gang en dialog. Denne dialogen bør både inneholde spørsmål og tema om forskningsprosessen og selve forskningsspørsmålene. Alle viktige interessenter bør være med. Et problem som kan dukke opp her, er om aksjonsforskning kan oppfattes som vitenskap.

En aksjonsforskningsprosess er stadig under endring og hvis det skulle dukke opp endringer under prosessen så er det viktig at disse funnene blir tatt vare på. Denne fasen gir føringer og skaper en grobunn for videre forskning. Planlegging av aksjon er det neste steget. Samarbeid er viktig i denne delen av prosessen. Under ”ta aksjon” iverksettes de tiltakene man har planlagt sammen med deltakerne. Til slutt er det evaluering av aksjon. Under evalueringen skal man forske på utbyttet av aksjonsforskningen, både det ubevisste og bevisste utbyttet. Når man da har gått gjennom disse stegene, begynner man på nytt med oppbyggingsfasen igjen.

Det som kan være en stor utfordring er å finne sin egen rolle i en slik prosess. Coghlan og Brannick (2010:77) skriver at man må huske på at alt du gjør som forsker i en aksjonsprosess er et inngrep og at man må være forsiktig på alt man gjør og man må forstå konsekvensene av de inngrepene man gjør. Forsker i egen organisasjon vil være politisk. Det virker som det er veldig vanskelig å spå utfallet av en aksjonsforskningsprosess. Det eneste man vet er at det vil bli endringer. Det gjelder derfor å være bevisst hvilke handlinger man gjør gjennom forskningsprosessen og eventuelle hvilke utfall de vil få.

### **3.3 Vurdering av forskningsprinsipper rundt metodevalg.**

Metode brukes for å kunne gi en beskrivelse av virkeligheten gjennom å samle inn data. Vårt ontologiske utgangspunkt, dvs. hvordan vi tror verden ser ut, har betydning for hva vi leter etter når vi skal gjennomføre en undersøkelse. Det gjelder generelle lovmessigheter eller forståelse for det spesielle og det unike (Jakobsen, 2005). I vår undersøkelse er det hvordan de ansatte kan brukes som innovasjonsmedarbeidere gjennom prosessen MDI vi belyser. Dvs. hvordan deles og utvikles kunnskap, hvordan reageres det og vil atferden endres i en gitt kontekst. Vi er slik på jakt etter det unike og spesielle i vår undersøkelse.

Vårt utgangspunkt er at det ikke finnes kun en objektiv forståelse av virkeligheten. Alle har sin forståelse av den. Vår epistemologi, dvs. hvordan vi kan vite noe om virkeligheten, baserer seg på en fortolkningsbasert tilnærming. I det legger vi at verden er sosialt konstruert. Vi må derfor sette oss inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i sosiale fenomener i vår datainnsamling (Jacobsen, 2005).

Tilnærmingen i avhandlingen er induktiv. Den går fra empiri til teori, fra det spesielle til det generelle. Så har vi en holistisk (helhetlig) tilnærming gjennom at vi prøver å forstå hvordan de ansatte bedre kan brukes som innovasjonsmedarbeidere gjennom prosessen MDI som et komplekst samspill mellom medarbeiderne og den spesielle prosessen de inngår i. Her ligger det også en hermeneutisk (fortolkende) tilnærming ved at analysen av dataene gjøres i en vekselvirkning mellom deler og helhet.

*“Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende. En hermeneutisk tilnærming legger vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan leses på flere måter” (Thagaard, 2003:37)*

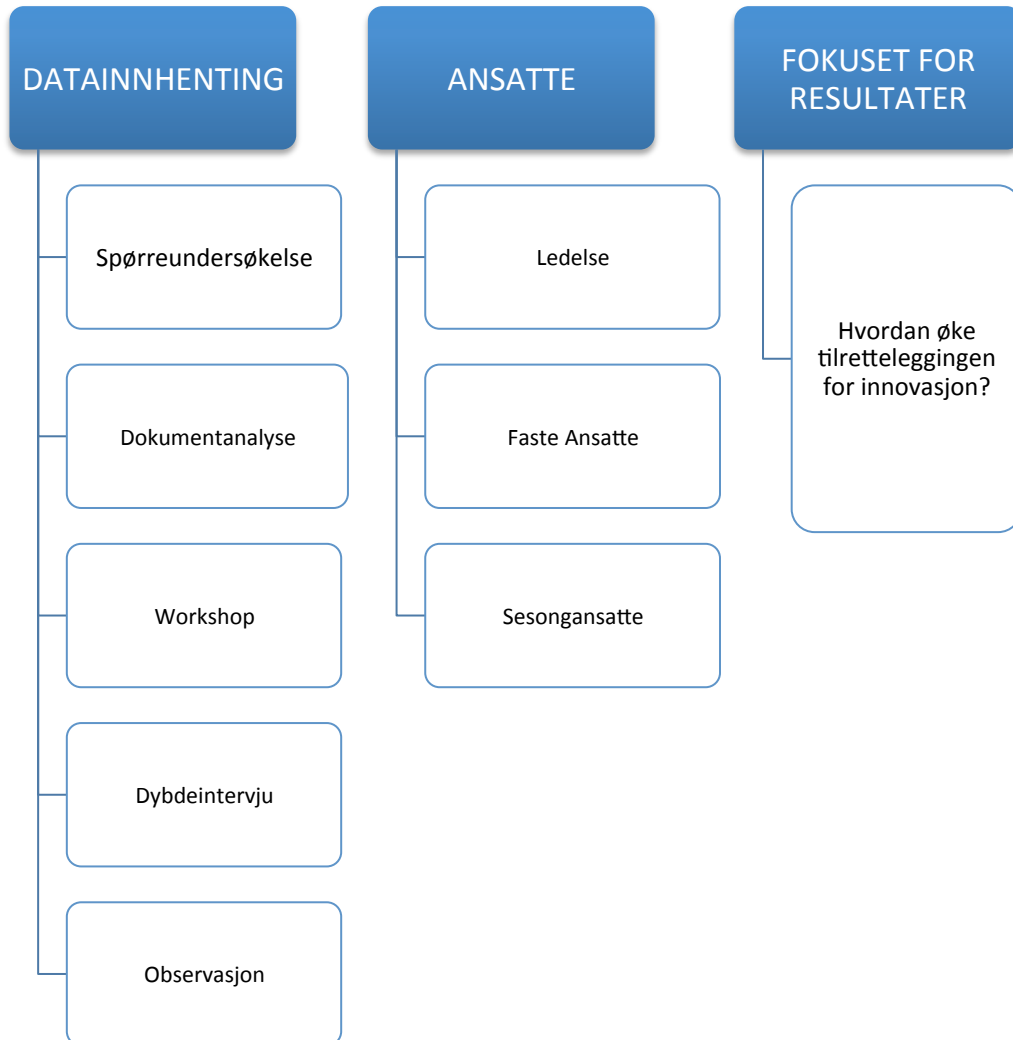
Vi som nevnt har vi valgt metodetriangulering med vekt på kvalitative datainnsamlingsmetoder.

*“Å triangulere betyr å bestemme det tredje toppunktet i en trekant ved hjelp av retningene til dette punktet fra de to andre toppunktene i trekanten, og i samfunnsvitenskapen betyr det å se et fenomen fra flere perspektiver, det vil si ved hjelp av forskjellige metoder, for å samle inn og analysere data”. Dette kan skje på forskjellige måter, kvalitative metoder kan brukes som en oppfølger til en kvantitativ innsamling, kvalitative metoder kan brukes som er forberedelse til en kvantitativ innsamling og begge metodene kan benyttes parallelt.” (Johannesen mfl. 2010:367)*

Fordelene med de ulike datainnsamlingene er at med kvantitativ innsamling kan en nå mange og trekke slutninger ut fra en stor gruppe. I den kvalitative innsamlingen kan i løpet av intervjuet endre struktur og stille oppfølgingsspørsmål underveis. Kritikerne av kvantitative målinger hevder blant annet at kvantitative målinger ikke klarer å fange inn “hvordan det er å jobbe i en bedrift” (epistemologisk) fordi arbeidere ikke er avgrensede individuelle størrelser, men er alle deltakere i et sosialt system (ontologisk) (Nyeng 2010:196). Kvalitativ metode bygger på at sosiale fenomener ikke er delelige, mens kvantitativ metode bygger på en individualisme som tillater analyse uten at den gjør skade på helheten slik som de sosiale fenomener tilsynelatende gjør (Nyeng 2010).

### 3.3.1 Valg av innsamlingsmetoder

I vår avhandling har vi som nevnt benyttet flere datainnsamlingsmetoder. Dette har vi fremstilt grafisk i figur 17.



**FIGUR 17 VALG AV INNSAMLINGSMETODER**

#### **Spørreundersøkelse**

Gjennom bruk av spørreundersøkelse beveger vi oss inn i kvantitativ innsamling av data. Gjennom å nå en stor gruppe håper vi å få en formening om hva sesongarbeiderne har som felles oppfatning av parkens nåværende innovasjonsprosesser. Den generelle oppfatning gir oss mulighet til å trekke slutninger ut fra en stor gruppe i vår forskning (Thagaard, 2003).

Johannsen mfl (2010) trekker frem følgende grunner for å bruke spørreskjema:

- Standardisering: faste spørsmål og svaralternativer bidrar til dette.
- Generalisering: standardisering gir muligheter for dette.
- Få meninger og svar fra relativt mange individer på kort tid

## **Workshop**

Workshop skiller seg fra gruppeintervjuer ved at de ikke har en forsker som leder et intervju i en gruppe, men at forskeren inntar rollen som tilrettelegger av en samtale. Begrepet Workshop legger vi inn i samme kategori som fokusgrupper. Vi vil bruke begrepet workshop og ikke fokusgrupper. Kitzinger (1995: 299) sier følgende om fordelene med workshop:

*“(...) that instead of the researcher asking each person to respond to a question in turn, people are encouraged to talk to one another: asking questions, exchanging anecdotes and commenting on each others' experiences and points of view. The method is particularly useful for exploring people's knowledge and experiences and can be used to examine not only what people think but how they think and why they think that way.”*

Denne frie formen som Kitzinger her legger vekt på er en form som passet godt til det utvalget medarbeidere vi har og til innholdet som skal være gruppens tema. Gruppen er her inne i en eksplorativ fase og det er deres erfaringer vi er ute etter.

I denne sammenhengen kan det være en fordel at deltakerne i gruppene kjenner hverandre fra før og er trygge på hverandre, men det kan òg være en ulempe i og med at etablerte roller utenfor gruppen tas med inn i dialogen. En av oss er som nevnt ansatt i NFP og fungerer som en tilrettelegger i Workshopen. Vi velger derfor å sette sammen grupper for å redusere egen rolle, sammenlignet med den en ville ha hatt ved et mer rent intervjubasert opplegg. Kitzinger (1995) er inne på, at en dialog i en workshopgruppe vil kunne frembringe momenter som ellers kan forbli skjult, for eksempel med at fokuset blir rettet på hvorfor og hvordan i stedet for på hva. Denne utvidede kunnskapen er tilstede i gruppen, og da uten at den enkelte gruppedeltaker har oversikt over denne. Det er et perspektiv som kan være med og understøtte at vi gjennom bruk av workshop vil kunne få frem mer av den kunnskapen som ligger i dette noe avgrensede nettverket. Det samme momentet understrekes av Morgan (1997) som sammenligner workshopgrupper med andre datainnsamlingsmetoder og blant annet hevder følgende om workshopgrupper sammenlignet med individuelle intervjuer:

*“The comparative advantage of focus groups as a interview technique lies in their ability to observe interactions on a topic. Group discussions provide direct evidence about similarities and differences in the participants' opinions and experiences as opposes to reaching such conclusions from post hoc analysis of separate statements from each interviewee” (Morgan 1997:10).*

Samtalene vil være det som karakteriseres som semistrukturerte og som kjennetegnes ved at man på forhånd har satt opp hovedspørsmål og saker eller

tema. Uten at det er fastlagt i detaljer, da med tanke spørsmålsformuleringer og rekkefølgen av spørsmålene (Ryen, 2002:99). Kvale & Brinkmann (2009:162) hevder at workshopgruppe er velegnet til eksplorative undersøkelser på et nytt område, ettersom den livlige, kollektive ordvekslingen kan bringe frem flere spontane ekspressive og emosjonelle synspunkter enn når man bruker individuelle og ofte mer kognitive intervjuer. Det er denne noe uformelle idemyldringstanken som både Kitzinger (1995) og Kvale & Brinkmann (2009) legger vekt på, vi mener i denne sammenhengen vil gi et utvidet og bedret datagrunnlag sammenlignet med andre aktuelle metoder.

### **Intervju**

Den viktigste kilden til data i casestudier er ofte intervjuet (Yin, 2009). Intervju som innsamlingsmetode er kvalitativt. I tråd med avhandlingens eksplorative karakter, er målet å se forskningsspørsmålene fra respondentenes perspektiv. Der finnes flere måter å strukturere et intervjuopplegg på. Den mest brukte måten er å lage en delvis strukturert intervjuguide som hjelpemiddel. Med det menes at de ulike tema i spørreundersøkelsen i hovedsak er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen blir bestemt underveis. Denne måten tillater fleksibilitet, fordi personene som er involvert i intervjuet kan ta opp temaer som ikke var planlagt på forhånd. Når en forsker på mennesker via kvalitativ metode, er det viktig å bruke både fleksibilitet og åpenhet. Forskningsintervjuet er en samtale mellom informantene og forskeren, hvor forskeren prøver å innhente mest mulig informasjon om forskningstemaet (Thagaard, 2003).

Det å utvikle gjennomtenkte spørsmål som gir rom for informantene til å reflektere over spørsmålene og temaene er viktig, slik at vi får fyldige svar. I gjennomføringen av intervjuet finnes der flere teknikker en kan bruke for å få mest mulig informasjon eller beskrivelse av situasjonen. Det kan brukes søk for å få mer detaljert informasjon om hva informanten allerede har svart på. Oppfølgingsspørsmål etter svar fra informanten er en annen måte å innhente mer informasjon på, mens fortolkende spørsmål gir informanten mulighet til å forsikre seg om at intervjueren har riktig forståelse av informasjonen. En kan også bruke oppfølgingsspørsmål som gir informanten muligheter til å svare med konkrete eksempler (Thagaard, 2003).

I kvalitative undersøkelser velges informantene ut fra deres egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen. Det kan være vanskelig å finne personer som er villige til å stille opp som informanter i og med at det ofte er personlige og til dels nærgående temaer som tas opp (Thagaard, 2003).

Formålet med et intervju er å få omfattende informasjon om erfaring, tanker og følelser om fenomenen i organisasjonen. Det at en av oss jobber i organisasjonen gjør at vi har en fordel og kan bruke denne kunnskapen til utvikling av spørsmålene. Samtidig kan det være en utfordring. Å ha et personlig forhold til forskningsprosjektet vil vanligvis medføre forutinntatte holdninger. Vi er derfor opptatt av å være åpne til andre perspektiver i gjennomføringen av intervjuet. Det er viktig å være bevisst på både å søke å analysere oss som forskere i vårt forhold til informanten, og i hvilken grad vi vil påvirke hverandres holdninger og datamateriale underveis i forskningsprosessen. Dette kan ikke overvurderes (Thagaard, 2009). I og med at den ene av oss jobber i organisasjonen og at den andre ikke har noen tilknytning til den, ble selve dybdeintervjuet utført av den uavhengige av oss mens den andre observerte.

Etter intervjuet ble det gjennomført transkripsjon. Ved å transkribere intervjuet fra muntlig til skriftlig form struktureres intervjusamtale i en form som egner seg til nærmere analyse og utgjør i seg selv første del av en analytisk prosess (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom å transkribere eget intervju lærte vi noe om vår egen intervjusituasjon. Under transkripsjonen vil forskere som transkriberer deres egne intervju, til en viss grad huske eller komme i tanker om de sosiale og emosjonelle aspekter av intervjusituasjonen, og vil allerede ha begynt meningsanalysen av det som ble sagt (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette er noe vi også fikk erfare og vi anser det som helt nødvendig å gjøre for å få en større empirisk dybde til analysen senere i avhandlingen.

### **Dokumentanalyse**

Analyse av dokumenter har en lang tradisjon i kvalitativ forskning. Dokumentanalyse skiller seg ut fra andre data forskeren har samlet inn i feltet ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke det til (Thagaard, 2003). Ordet dokument kan brukes om alle skriftlige kilder som er relevant for forskeren under sin analyse, alt fra offentlige dokumenter som stortingsmeldinger og årsrapporter til dokumenter av privat karakter som dagbøker og brev. Ved bruk av dokumentanalyse må faglitteraturen vurderes etter den konteksten de settes i (Thagaard 2003). Gjennom dokumentanalyse kan man ta tak i bedriftens rutiner og prosessbeskrivelser, interne møtereferater og så videre. Vi har spesielt i dette caset fått refleksjonsnotat på bakgrunn av to prosjekter som det jobbes med i parken.

Dette er egentlig en indirekte metode hvor vi studerer skriftlig materiale som kan være produsert for et annet formål enn vår undersøkelse. Det vi gjorde var å be de skrive et refleksjonsnotat på bakgrunn av ide til realisering. Dette har både fordeler og ulemper. En fordel er at en ikke interagerer (eller påvirker) kilden som ved observasjon. En ulempe kan være at dokumentene har blitt laget og skrevet

ut fra andre formål enn vår undersøkelse som vil skal gjennomføre og at de relevante opplysningene er nødvendigvis heller ikke innhentet på adekvate måter. Dermed er de ikke nødvendigvis tilpasset eller kan gi oss et klart svar på problemstillingen. For vårt tilfelle ble disse refleksjonsnotatene skrevet på oppdrag av oss, hvor vi prøvde i minst mulig grad påvirke hva de skulle skrive. Det betyr igjen at dataene må fortolkes. Derfor er det viktig for vår del å anvende metodetriangulering og bruke flere kilder for å oppveie og redusere mulighetene for feil. Gjennom disse to refleksjonsnotatene ønsket vi å se hva man kunne lære av det å kombinere teori opp mot praktiske prosjekt. I tillegg var det interessant å se to ulike prosjekt, men i samme organisasjon. Vi henvendte oss til prosjektlederne for begge prosjektene og ønsket at de beskrev prosjektene de jobbet med fra ide til realisering.

### **Observasjon**

Observasjon gir et særlig godt grunnlag for å få informasjon om personers handlinger og hvordan de forholder seg til hverandre (Thagaard, 2003). Å bruke observasjon er en av metodene en kan benytte seg av i case studier. Her kan vi velge mellom en strukturert eller ustrukturert tilnærming og / eller begge deler. Velger vi en ustrukturert tilnærming må vi også her ta hensyn til tidsfaktoren i forhold til leveranse. Vurderingen om vi skal benytte videoopptak versus direkte observasjoner i dagligsituasjoner er også en vurdering som må gjøres ved bruk av observasjon. Observasjon og intervju henger nært sammen som metoder. Når vi observerer vil vi fort få behov for å stille spørsmål/samtale og når vi samtaler vil vi gjerne observere samtalepartneren vår. Disse metodene kan sånn sett utfylle hverandre og gi bedre data enn det en av metodene alene gjør. De fleste av oss er flinkere til å samle informasjon ved å spørre enn ved å observere, men det er lett å overvurdere den informasjon vi får ved å snakke med folk. Observasjon kan fortelle oss hva folk gjør, som kan være forskjellig fra hva de sier at de gjør. Observasjon egner seg best når problemstillingen er knyttet til et mer avgrenset og overkommelig geografisk område slik som nettopp i våre caser.



## 4.0 Presentasjon av empiri og analyse

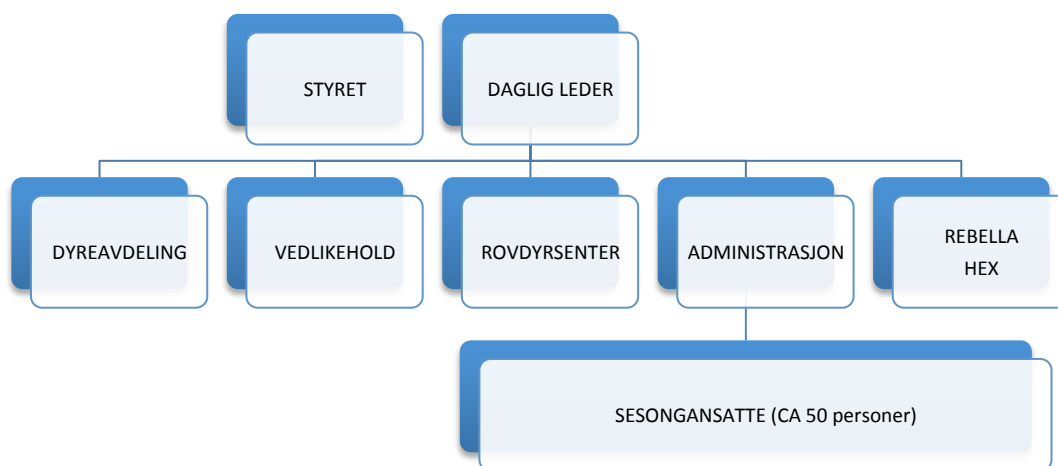
I dette kapitlet presenterer vi empiri og gjør rede for hvordan vi har gått fram for å fremskaffe og hvordan analysere datagrunnlaget. Vi vil si noe om hvordan dette har ledet oss frem til det som ligger til grunn for drøfting av spørsmålene knyttet til vår problemstilling. Så vil vi vise på gyldigheten av de data vi har samlet inn og om resultatene våre er pålitelige.

Først vil vi presentere vårt caseeksempel Namsskogan Familiepark. NFP danner rammene for vår empiri, og vi har hentet ut data i caset ved hjelp av både kvantitative og kvalitative metoder.

### 4.1 Namsskogan Familiepark (NFP)

Namsskogan Familiepark startet opp i 1989 og var en sprek ide om å starte en dyre- og aktivitetspark midt i skogen, utenfor allfarvei. Målet var å få 1 til 2 ansatte, og å være en arena for folk som ønsker å drive med forretningsvirksomhet på Trones. Ideen ble drevet frem av dugnadsånd og idealisme. Fra 1989 til 2013 har det skjedd en enorm utvikling, men det har skjedd gradvis. Siden man har mye gjenbesøk og mye av publikumet er regionalt, har det gjort at parken har måttet tenkt nytt hele veien for å fremstå attraktiv. Helst med en stor nyhet hvert år.

I dag er Namsskogan Familiepark er en av de største dyre- og aktivitetsparkene vi har i Norge, og i Trøndelag er parken en av de største attraksjonene. Dyreparken består ca. 150 dyr fordelt på ca. 30 dyrearter, og aktivitetsparken inneholder forskjellige aktiviteter fra trampoliner til berg- og dalbane. Det har etablert seg et stabilt besøkstall på over 50 000 besøkende per år, med sommeren som hovedsesong. Organiseringen i et strukturert og hierarkisk organisasjonskart har vi fremstilt grafisk i figur 18.



**FIGUR 18 ORGANISASJONSKART NFP**

Parken har gått fra å være et relativt lite prosjekt i 1989 til å bli en stabil arbeidsplass for mange i 2013. I dag er det ca. 20 årsverk målt i timeforbruk, pluss at det blir leid inn arbeidskraft ved ulike prosjekter. Det som kan være spesielt i forhold til innovasjon når det gjelder NFP og opplevelsesnæringer generelt, er at når målgruppen har deltatt i en type opplevelsesaktivitet, søker de ofte noe nytt. De organisasjonene som er innenfor denne bransjen må kontinuerlig utvikle seg for å tilfredsstille sine faste gjester/kunder. NFP har ca. 70 % gjenbesøk og disse er en viktig målgruppe for parken.

Slik vi ser det er opplevelsessektoren under ekstra sterkt press og nyheter har kort holdbarhet. På et hvis så har man en års-syklus på fornying. NFP har ikke en stor investor i bakhånd. Dette har gjort at NFP har måttet tenke nøkternt og smart, og blitt bygget stein på stein. Kontinuerlig innovasjon er altså et viktig stikkord.

## 4.2 Historien om vår analyse

Historien består i vår undersøkelse av både kvantitativ- og kvalitativ tilnærming av datainnhenting. Resultatene fra kvalitative og kvantitative undersøkelser er sjelden helt entydige. Det er ingen undersøkelser som gir absolutte eller "riktige" svar, derfor må resultatene alltid tolkes av den som lager undersøkelsen. Vi har som tidligere nevnt valgt metodetriangulering til innsamling av vårt datamateriale. Fordelene med de ulike datainnsamlingene er at med kvantitativ innsamling kan en nå mange og trekke slutninger ut fra en stor gruppe. I den kvalitative innsamlingen kan i løpet av for eksempel intervjuet endre struktur og stille oppfølgingsspørsmål underveis (Johannesen mfl. 2010). Målet med datainnhenting er å få frem data som vi kan analysere opp mot teori.

Vi vil redegjøre for de forskjellige undersøkelsene vi har gjort. For senere å analysere funnene opp mot teorien fra det konseptuelle rammeverket presentert i innledningen av avhandlingen. Dette gjøres i kapittel 5. For å kunne belyse problemstillingen har vi stilt oss tre forskningsspørsmål. Disse er presentert grafisk i figur 19.

**Forskningsspørsmål nummer 1:**

Hvilket kunnskapsperspektiv er rådende i NFP, og hvilke konsekvenser får det for innovasjon?

**Forskningsspørsmål nummer 2:**

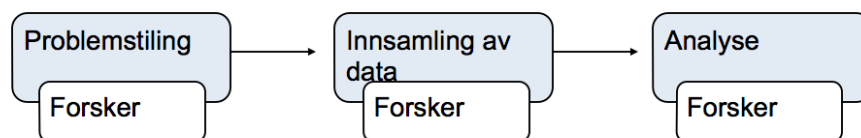
Hvordan foregår innovasjonsprosesser i NFP?

**Forskningsspørsmål nummer 3:**

Hva karakteriserer innovasjonskulturen i NFP og har NFP tilrettelagt arenaer for å fremme innovasjon?

**FIGUR 19 OVERSIKT OVER FORSKNINGSSPØRSMÅL**

Jakobsen (2005) sier at en kvalitativ tilnærming i utgangspunktet er induktiv - en åpen metode - der forskeren legger så få føringer som mulig på informasjonen som skal samles inn. Først etter innsamling av informasjon, blir den strukturert, satt opp i kategorier og delt opp i variabler som blir forbundet med hverandre. Denne prosessen kan illustreres slik:



**FIGUR 20 GRAD AV ÅPENHET VED INNSAMLING AV DATA I EN KVALITATIV TILNÆRMING (JAKOBSEN, 2005: 128)**

Vår analyse er hermeneutisk som betyr at analyseprosessen er en kontinuerlig vekselvirkning mellom deler og helhet, der begge deler belyser hverandre; Fra det spesielle til det generelle og tilbake igjen (Jacobsen, 2005). Vi har som sagt også et snev av aksjonsforskning der vi vil påvirke ved at en av oss er ansatt i NFP.

Vår analyse består av tre sentrale faser: (1) beskrivelse, (2) systematisering (3) sammenbinding. I vår analyse har disse fasene forløpt slik: Under beskrivelse

har beskrevet fasene fra ide til realisering av innsamlingsmetode. Systematiseringen er gjennomført ved at vi har brukt dette datagrunnlaget til å trekke ut informasjon. Til slutt har vi sammenbundet de kategoriene som er identifisert.

Vi velger å presentere datainnhentingene fra kvantitativ- og kvalitativ tilnærming hver for seg for bedre oversikt.

#### 4.2.1 Beskrivelse av vår kvantitative tilnærming

Vi vil her fortelle om prosessen fra ide til realisering av spørreundersøkelsen. Vi ønsket å få indikasjoner på hvordan de sesongansatte i Namsskogan Familiepark sommeren 2012 opplevde å jobbe i NFP, da med spesielt fokus på hvordan de ble involvert og om og hvordan de bidro med nytenkning og ideer inn i organisasjonen. Vi ble kontaktet av Morten Stene fra Trøndelag forskning og utvikling (TFOU) høsten 2012. Han jobbet med å få rede på hvordan de sesongansatte i Namsskogan Familiepark sommeren 2012 opplevde å bo og arbeide på Trones i Namsskogan, samt å utfordre dem når det gjelder framtidig utviklingspotensial (Stene, 2012). Vi kom fram til at vi sammen ville utarbeide en felles spørreundersøkelse opp imot sesongansatte i parken.

I og med at vår avhandling startet på høsten 2012 var allerede sesongen over, og de som var ansatt som sesongarbeidere hadde reist tilbake til sitt hjemsted. Vi måtte derfor finne en egnet måte å nå disse på. NFP har opprettet en gruppe på sosiale mediet Facebook der alle ansatte er medlemmer. Vi mente derfor at det var formålsriktig å velge denne facebook-gruppen som utvalgsmedia for spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen var tredelt, første delen var i regi av TFOU og de to andre delene var i regi av oss. Utvalget er basert på et strategisk utvalg. Vi har valgt informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2003). Utvalgsstørrelsen er alle medlemmene av denne Facebook gruppen. 30 av 48 potensielle respondenter svarte på første del av undersøkelsen, på de to siste delene var det ca. 20 respondenter igjen. Dette er vi meget fornøyde med, da vi hadde lagt opp til mange spørsmål. Gjennom og nå en stor gruppe håpet vi på å få en formening om hva disse sesongarbeiderne har av felles oppfatning om parkens nåværende innovasjonsprosesser. Den generelle oppfatning gir oss mulighet til å trekke slutninger ut fra en stor gruppe i vår forskning (Thagaard, 2003).

Vi la opp til ikke å bruke faguttrykk. Dette for at det ville kreve en del forhåndskunnskap for å forstå hva innovasjon, prosess osv. er. Flesteparten av spørsmålene var konstruert slik at de måtte svare uten å bruke ja og nei.

Vi var i forkant av spørreundersøkelsen opptatt av at vi ikke skulle stille for kompliserte spørsmål slik at flest mulig ville svare. Vi ser i etterkant at vi stilte litt for mange spørsmål. Hadde vi begrenset oss, hadde kanskje svar prosenten vært høyere. Vi mener allikevel å ha et godt grunnlag til vår videre forskning.

#### 4.2.2 Beskrivelse av vår kvalitative tilnærming

Den største delen av vår datainnhenting bestod av kvalitative data. Vi kommer nå til å gå nærmere inn på de forskjellige datainnhentingene.

##### **Workshop**

Vi gjennomførte workshop med de faste ansatte. Bakgrunnen for workshopen var et ønske om å få presentert vårt arbeide, samt få svar på hvordan de oppfatter innovasjon i egen bedrift. Vi kombinerte denne workshopen med en idemyldring på et nytt område som skal utvikles i parken. Vi opplevde workshopen som en positiv workshop, hvor de ansatte var nysgjerrige på temaet og bidro til at det ble en positiv stemning. Vi opplevde også at flere syntes det var positivt at teori ble kombinert med noe som skulle realiseres i parken. Følte selv at vi fikk til å bidra med den teorien som vi har jobbet med.

Det er vanskelig måle i hva og i hvilken grad de faste ansatte ble påvirket av denne workshopen i ettertid. Vi tenker at en bevisstgjøring rundt temaet kan være til hjelp for å forstå hvordan parken har mulighet for å jobbe fremover for å fortsatt skape en arbeidsplass i kontinuerlig utvikling. Arbeidsstokken ble delt i to grupper og fikk en del fokusspørsmål som de måtte svare på. De fikk jobbe sammen i 20 minutter, med en påfølgende 5 minutters presentasjon. Tiden kunne vært bedre, men i en hektisk hverdag for de ansatte er det ikke alle som har den tiden som trengs. Vi valgte bevisst ikke å ta opp lyd av gruppearbeidene. Dette for at vi mener dette kunne være til hinder for at de ansatte ikke pratet like fritt. Vi noterte under presentasjonen.

##### **Dybdeintervju**

For å få med seg ledelsesnivået i organisasjonen valgte vi å intervju daglig leder i NFP. Hensikten med intervjuet var å få med seg hvordan daglig leder så for seg hvordan en innovasjonsprosess ble gjennomført i NFP, da med å gå i dybden i hver enkelt fase av prosessen. I tillegg ville vi vite mer om hvordan de ansatte ble involvert i innovasjonsarbeidet. Vi valgte et semistrukturert intervju, det vil si at vi har faste tema vi ønsker å komme gjennom, samt en del hjelpespørsmål for å holde oss på temaet. Det er rom for eksempler og historier for å belyse poenger.

Vi brukte en innovasjonsprosess som bakgrunn for intervjuguiden (se vedlegg 1). Intervjuet ble delt opp i følgende faser: (1) Lete og idefase, (2) Seleksjon, (3) Utvikling, (4) Implementering, (5) Effekt/gevinst.

Det ble på forhånd av intervjuet avklart hvordan intervjuet skulle foregå, og hvilke roller vi ville ha under intervjuet. Den ene av oss foretok selve intervjuet og den andre observerte og tok notater. Det ble avklart at selve intervjuet ble gjort opptak av, dette var greit for respondenten. Vi gjorde det klart at respondenten kunne avbryte intervjuet når som helst hvis hun ønsket det. Intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk. Vi valget å fylle på med spørsmål der vi mente vi kunne få mer utfyllende svar, noe vi også fikk. Vi hadde satt av 30 minutter til intervjuet, men det tok nærmere 40 minutter. Vi hadde en fin opplevelse rundt intervjuet og respondent viste også at det var en nyttig seanse for henne. Lydopptaket ble transkribert til videre behandling for analyse.

### **Dokumentanalyse**

Vi hadde et ønske om å se nærmere på hvordan en ide blir til i NFP og hvordan den blir eventuelt realisert. I den forbindelse tok vi kontakt med to prosjektledere i parken som hadde gjennomført hvert sitt unike prosjekt. Oppgaven ble presentert likt til begge to. De ble bedt om å beskrive sitt prosjekt fra ide - til realisering. De prosjektene vi valgte å se nærmere på var teatersatsingen Rebella Hex og prosjektet Namsskogan Rovdyrsenter. Vi fikk to svært ulike beskrivelser.

Disse to ideene ble valgt å satse på og de ble realisert. Styret i parken bevilget de ressurser som var nødvendig sammen med andre eksterne aktører.

Vi har også hatt tilgang til følgende dokumentasjon:

#### **TABELL 7 DOKUMENTASJON**

Dokumenterte skriftlige tilbakemeldinger fra de ansatte som jobbet sommeren 2012.
Gruppe i sosiale medier
Stillingsinstrukser, da i all hovedsak stillingsinstruksene til de sesongansatte
Strategidokument som parken kaller «Namsskogan Familiepark 2017».

### **Observasjon og endring**

En av forfatterne i denne avhandlingen har vært i kontakt med NFP i ca. 12 år og har jobbet i flere posisjoner i parken, som for eksempel: sommeransatt, dyrepasser, vedlikeholdsarbeid, markedsføring og nå som produktutvikler. Vi ønsket å bruke den kunnskapen han har opparbeidet seg gjennom disse årene i

denne oppgaven. Både gjennom observasjon gjennom selve empirihenting, men samt den erfaringen som er blitt opparbeidet gjennom disse årene.

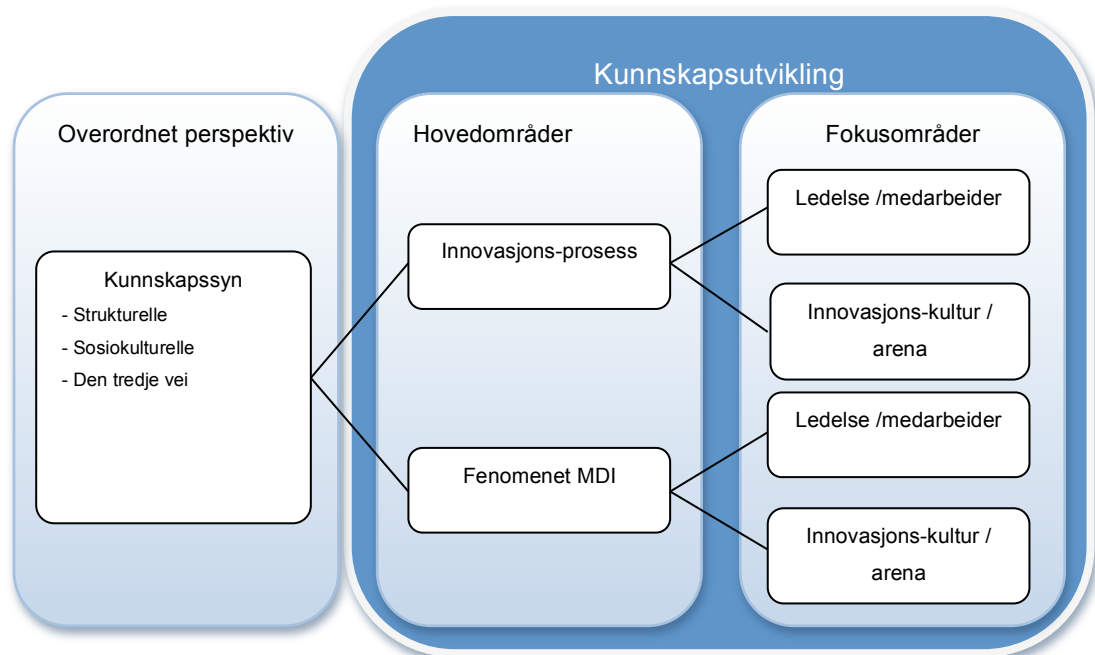
På bakgrunn av at den ene av forfatterne er ansatt i organisasjonen og at han er i en posisjon i parken som gjør at han i stor grad kan være med å bidra til endringer, så vil denne forskningen være med på å endre organisasjonen i større eller mindre grad i forhold til aksjonsforskning. I hvor stor grad vil fremtiden vise.

#### 4.2.3 Systematisering

Vi jobbet med å ha et mest mulig fleksibelt forskningsopplegg. Det vil si at vi jobbet parallelt med ulike deler av prosessen. Dette gjorde at det ble gjensidig påvirkning mellom utforming av problemstilling, innsamling, analyse og tolkning. I ettertid ser vi at det ble et "naturlig" system ut av forskningen vår. Fra distanse i forskningsopplegget gjennom spørreundersøkelsen (kvantitativ del) til å nærme oss NFP gjennom workshop og til slutt ende med dybdeintervju (den kvalitative delen). Vi hadde også fortløpende observasjon gjennom at den ene av oss jobber tett opp mot NFP gjennom personal- og lederansvaret han innehar. Vi har systematisk jobbet oss gjennom innsamlet datamateriale til å trekke ut relevant informasjon som skal drøftes opp mot teori ut ifra vår konseptuelle modell presentert i innledningen.

#### 4.2.4 Sammenheng i datainnsamlingen

For å vise sammenhengen mellom de ulike kategoriene i vår datainnsamling har vi illustrert dette gjennom følgende modell:



FIGUR 21 SAMMENHENGER MELLOM KATEGORIER I DATAMATERIALET

Slik modellen i Figur 21 viser, ønsker vi å belyse problemstillingen gjennom ulike kunnskapssyn med fokus på to hovedområder; innovasjonsprosess og fenomenet MDI. Inn under de to hovedområdene har vi et spesielt fokus på leder/medarbeideransvar og innovasjonskultur/arena. Grunnen til at vi velger å fokusere på disse områdene er at forskningsprosessen skulle være et utviklingsarbeid der formålet er å komme med anbefalinger til organisasjoner om hvordan bedre organisasjoners innovasjonsevne gjennom bruk av MDI som prosess. Både leder og medarbeidere har ansvar ved et slikt utviklingsarbeid

### **4.3 Undersøkelsens interne gyldighet, overførbarhet, troverdighet og pålitelighet**

I forbindelse med kvalitetsvurderinger av undersøkelsen er det vanskelig å bruke begrepene reliabilitet og validitet da disse begrepene brukes i kvantitative forskningsopplegg. Begrepene "springer ut av den kvantitative, positivistiske vitenskapstradisjonen" (Askheim & Grenness, 2008: 46). Slik hevder de at det ikke vil være velegnet for å indikere kvalitet rundt kvalitativ metode for datainnhenting. Derimot vil Guba & Lincoln (1985, 1989) i Johannessen mfl. (2010) argumentere for at begreper som overførbarhet, troverdighet og pålitelighet vil være mer egnet for å vurdere kvalitative undersøkelser enn reliabilitet og validitet. Disse begrepene fremheves av Johannessen mfl. (2010) som at de ikke alltid vil være snakk om å bruke enten eller. Alle begrepene kan brukes om det er grunnlag for dette.

#### **Overførbarhet (ekstern gyldighet)**

Den eksterne gyldigheten sier noe om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres, det vil si om funnene også vil gjelde for andre tilsvarende organisasjoner. I og med at vår undersøkelse i hovedsak består av kvalitative metoder vil hensikten som regel ikke være å generalisere til andre organisasjoner. Hensikten er å forstå og utdype fenomener (Jacobsen, 2005). Et viktig poeng er at vi har valgt en forskningsprosess som må vurderes ut i fra sine egne kriterier. Forståelse og utdypning av fenomener baserer seg på hva som framstår som aktuelt og interessant for de som er involvert i prosessen. Resultatet lar seg vanskelig generalisere fordi den er knyttet til en gitt kontekst. Ved å gjennomføre en transparent forskningsprosess kan andre få nok innsikt til selv å vurdere om funn og resultater er overføringsbar eller ikke. I Johannessen mfl. (2010) argumenterer Malterud (1996) og Thagaard (2002) for at ved undersøkelser som genererer kvalitative data kan en diskutere overførbarhet av kunnskap i stede for å generalisere.

I vår undersøkelse har vi hatt fokus på innovasjonsprosesser i NFP for å få innsikt i hvordan parken kan bedre sin innovasjonsevne gjennom MDI som fenomen. Hvorvidt funnene våre kan ha overføringsverdi for andre enheter er



som nevnt, opp til aktuelle organisasjoner selv å avgjøre, men vi mener at funnene må være interessante og ha læringsverdi for andre organisasjoner.

### **Troverdighet (begrepsvaliditet)**

Ut i fra Johannessen mfl. (2010) sin forklaring rundt begrepet troverdighet er det beslektet med begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet innebærer om dataene som samles inn er *"valide representasjoner av det generelle fenomenet"* (Johannessen mfl. 2010:71). Hvordan begrepet er operasjonalisert vil tilsa om begrepet representerer fenomenet, og omhandler hvordan forskeren har gjort problemstillingen forskbar.

Fenomenet MDI har blitt forsøkt operasjonalisert og konkretisert av ulike forfattere. Det kan argumenteres for at operasjonaliseringen har lav begrepsvaliditet siden mye av teorien rundt MDI er på et konseptuelt nivå, og er lite forstått av forskere som eksplisitt teori. Siden fenomenet MDI er lite forsket på, men bruker relevant empiri og teori for å utvikle ny teori, kan operasjonaliseringen i undersøkelsen sies å være middels.

Vi har valgt metodetriangulering i vår forskning noe som er i tråd med det Guba & Lincoln (1985) i Johannessen mfl. (2010) trekker frem som en teknikk som vil øke sannsynligheten for å frembringe troverdige resultater. I avhandlingen har vi vist til at vi har brukt flere metoder til innsamling av data, både kvantitative og kvalitative. Dette vil styrke troverdigheten til undersøkelsen. En form for validering er også en kritisk gjennomgang av de mest sentrale fasene i forskningsprosessen (Jacobsen, 2005). Validering skjer også gjennom kritisk drøfting av kategorier. Det vil være en diskusjon om hvor mange kategorier og hva som er en kategori i analysefasen. For å teste ut dette har vi, uavhengig av hverandre, kategorisert data hver for oss for så å sammenholde resultatet. Dette er i tråd med Jacobsens (2005) anbefaling om at en dobbeltsjekk øker sannsynligheten for at vi opererer med gyldige kategorier.

### **Pålitelighet (reliabilitet)**

Hvorvidt resultatene av undersøkelsen er pålitelige, må forskeren alltid vurdere og kunne si noe om når han/ hun presenterer undersøkelsen sin for andre. I kvantitativ forskning vil reliabilitet omhandle *"i hvilken grad man kan stole på om resultatene er pålitelige"* (Gripsrud mfl. 2004:73). I hvilken grad resultatene er pålitelige vil avhengige av om en får liknende resultater ved å gjennomføre en liknende undersøkelse, eller med andre metoder. Innen kvalitative metoder vil kravet om reliabilitet og etterprøvbarehet ikke være like sterkt som ved kvantitative metoder, siden forskeren

*"i høy grad vil være sitt eget instrument i kvalitative studier" (Askheim & Grenness 2008: 45).*

I følge Askheim og Grenness vil det være sentralt at forskningsprosessen gjøres transparent. Dette vil si at prosessene og konteksten dataene ble samlet inn i beskrives så detaljert som vil dette sikre arbeidet kunne på en annen måte enn gjennom etterprøvbarehet (Johannessen mfl. 2010). Gjennom detaljerte beskrivelser av forskningsprosessen og beslutninger som ble tatt gjennom prosessen, vil metode-kapittelet representere reliabiliteten til undersøkelsen.

### **Intern gyldighet**

I følge Jacobsen (2005) går intern gyldighet ut på om resultatene oppfattes som riktige. Det at noe er riktig eller feil kan være avhengig av flere forhold; vi vil fokusere på hvorvidt beskrivelsen av fenomenet innovasjon er riktig. For å teste den interne gyldigheten er det flere tiltak vi kan gjennomføre. Vi har valgt å kontrollere undersøkelse og konklusjoner mot andre gjennom testing. I etterkant av analysen har fått gjennomgang av datamaterialet av en fast ansatt for å få en tredjepart til å se på våre fortolkninger. Dette gjør vi for at vi ville ha en sammenfallende oppfatning av resultatet av våre tolknings. Slik har vi foretatt en validering gjennom test av andre.

For å teste ut den siste fasen i analysen (sammenbinding) er det vesentlig at det stilles kritiske spørsmål til sammenhengene. Er det reelle sammenhenger eller er det andre bakenforliggende årsaker som er forklaringen? Dette fordrer at vi har oversikt over teori og forskning på området. I vår analyse har vi brukt teori om kunnskapsledelse, innovasjon og teori om organisasjonskultur for å belyse sammenhengene og har sett at det er denne konteksten ansatte er en del av og som kan være noe av årsaksforklaringen til vårt forskningstema. Videre har vi vurdert våre resultater opp i mot annen forskning om innovasjon, og da spesielt innen medarbeiderdrevet innovasjon.

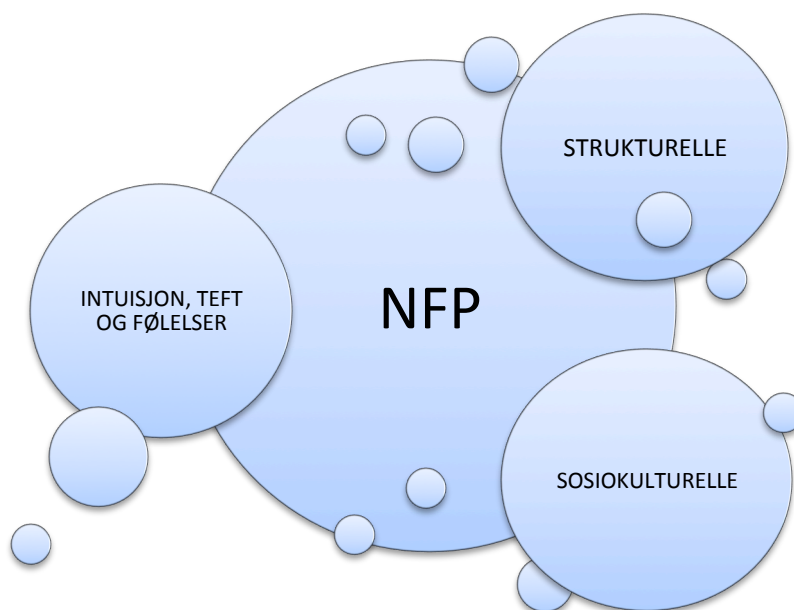
## 5.0 Drøfting

I denne delen ønsker vi å drøfte og analysere problemstillingen opp mot teori og empiri. Fokuset vil i all hovedsak være på organisasjonen og hvordan man kan tilrettelegge for mer innovasjonsarbeid gjennom sine ansatte. Vi ønsker å få frem styrker og svakheter med teori, for deretter forhåpentligvis komme med en anbefaling generelt til organisasjoners videre innovasjonsarbeidet med parken som et eksempel å lære av.

### 5.1 Kunnskapsperspektiv i NFP

Vi ønsker først i drøftingen å trekke opp noen ytterpunkter i forhold til det datamaterialet vi har hentet inn. Vi vil med hensikt sette ting på spissen og legge det under det perspektivet som er nærmest. Det er dermed ikke sagt at det er flytende overganger mellom perspektivene.

Vi gjør dette ved å dele det inn i de tre respektive kunnskapsperspektivene: strukturelle, sosiokulturelle og den tredje vei. Dette vil hjelpe oss i analysen og se nærmere på hvordan kunnskap oppfattes i NFP. Dette vil igjen gi konsekvenser for vår videre anbefaling. Et overordnet spørsmål vil da være; hva er det beste perspektivet i forhold til innovasjon? Nedenfor har vi laget en figur som illustrerer de tre perspektivene med organisasjonen i midten. Vi ønsker å illustrere med denne figuren at det er et dynamiske samspill mellom individ og organisasjon på hvilket kunnskapssyn som er rådende i en organisasjon.



**FIGUR 22 DET RÅDENDE KUNNSKAPSSYN I NFP**

I figuren «Det rådende kunnskapssyn i NFP», så ser vi for oss at, styrken vil variere etter hvem som er ansatt og hva som er i fokus. Det å finne en felles formel for kodifisering og deling av kunnskap i de tre perspektivene kan være vanskelig.

Å skjønne forskjellen og sammenhengen mellom informasjon og kunnskap er ikke gitt. Sett ut fra det sosiokulturelle perspektiv kan ikke kunnskap kodifiseres. Informasjon er mindre kontekstuell enn kunnskap og er egnet for kodifisering. Slik som eksempelvis arbeidsprosessene i parken som ikke er avhengig av en fysisk interaksjon for informasjonsoverføring. Derfor kan både innsamling og distribusjon av informasjon skje tidsuavhengig (Hislop 2009).

Perspektivene her tar heller ikke hensyn til mulighetene som bruk av IT medfører. Dagens rivende teknologiutvikling er gir store muligheter for raskere informasjonsflyt. Spesielt i forhold til mail og sosiale medier, informasjonen flyter raskere. Bruk av teknologi kan etter vårt syn være en kritisk faktor for utfallet av organisasjonens kunnskapsledelse, dog med flere utfordringer. Som for eksempel riktig bruk av verktøy i forhold kommunikasjon.

### 5.1.1 Konsekvenser for NFP

Vi er ikke av den oppfatning av at det er en fasit på hvordan man skal forstå en organisasjon og spesielt på hvordan innovasjon kan oppstå i en organisasjon. Vi er av den oppfatning av at det er viktig som Irgens (2011) sier»..*at man er i stand er stand til å anvende, og av og til kombinere, ulike måter å tilnærme seg, fortolke og håndtere virkeligheten*». Det som derimot kan være viktig å forstå er at de ulike måtene å forstå verden rundt seg på påvirker hvordan man agerer og vil gi ulike konsekvenser. Det rådende kunnskapssyn i en organisasjon vil ha konsekvenser for hvordan man tenker om og oppfatter kunnskap.

*“Et menneske legger merke til det som er annerledes når det leser et nytt dokument og sammenligner det med tidligere dokumenter. Informasjon handler om mening og representerer selve grunnlaget for kunnskapen. Kunnskap går imidlertid ett skritt videre fordi den også omfatter verdier, overbevisning og antakelser som grupper har, og den er tett koblet til handling. Overbevisning, engasjement og handlinger kan man ikke fange og presentere på samme måte som informasjon. Kunnskap er det heller ikke alltid mulig å påvise- den skapes spontant, også ofte uforutsigbart” (Krogh mfl. 2011:44).*

Flere forskere konkluderer med at kunnskapsutviklingen framstår som en særlig viktig faktor for innovasjonsevnen til organisasjoner (Slåtten og Rønningen 2012). I NFP kan vi se en antydning i empiri-innhenting til at det er en hovedvekt på det sosiokulturelle i forhold til de andre perspektivene. Vi har her funnet noen eksempler på hvilket perspektiv som er rådende i visse kontekster:

**TABELL 8 EKSEMPLER PÅ RÅDENDE PERSPEKTIV**

	<b>Strukturelt perspektiv (statisk, objektivistisk)</b>	<b>Sosio-kulturelt perspektiv (prosessuelt, dynamisk, praksisbasert)</b>	<b>Den tredje vei - betydningen av teft, intuisjon og følelser</b>
Eksempler på funn:	<b>Hva fant vi:</b> - Skriftlige tilbakemeldinger - Arbeidsinstrukser - Spørreundersøkelse - Hente inn nye ideer via facebook	<b>Hva fant vi:</b> - Samtaler/uformelle møter - Infomøter med faste ansatte og sesongansatte - Faste møter for faste ansatte	<b>Hva fant vi:</b> Prosjektleder Rebella Hex følger magefølelsen. Sitat prosjektleder: "jeg lytter 90 prosent til min egen magefølelse og 10 prosent til fornuften"
Syn på kunnskap og kunnskaps- utvikling	<b>Beskrivelse:</b> <i>Kunnskap er resultat av en intellektuell prosess, frukten av tenkning. Identifisering av verdifull kunnskap. Identifisere "beste praksis". Utvikle metoder og verktøy for kunnskapsoverføring.</i>	<b>Beskrivelse:</b> <i>Kunnskap skapes, artikuleres, spres og blir legitimert i organisasjonen. Kunnskap er rotfestet i praksis, handling og sosiale relasjoner.</i>	<b>Beskrivelse:</b> Kunnskap skapes og spres gjennom sant berøring, felles opplevelse, refleksjoner og forhandling av begreps-innhold. Konstant eksperimentering av elementenes betydning for kunnskapsutvikling.

## 5.2 Kunnskapsutvikling og innovasjonsprosesser i NFP

NFP er en servicebedrift som jobber med å skape og selge opplevelser for sine gjester. Både i produksjon og leveranse er den menneskelige faktoren viktig for at det skal skje verdiskaping. I tillegg utgjør selvfølgelig gjesten en stor del av verdiskapingen, gjesten og kunden er i samspill for å skape den gode opplevelsen (Slåtten og Rønningen 2012). Vi vil nå gå nærmere inn på de som jobber i organisasjon og ta tak i den kunnskapen de besitter og se hvilke muligheter som dukker opp ved å fokusere på medarbeiderdrevet innovasjon som en mulighet for NFP.

### 5.2.1 Ansatte i innovasjonsprosesser i NFP

Utgangspunktet vårt er at vi ser de sesongansatte som en ressurs for NFP. Dette konkluderte også Morten Stene i sin rapport: *Sesongarbeideren i Namsskogan Familiepark sine opplevelser av Trones (2012)*. De sesongansatte har størst kontakflate med gjestene og her ligger det et potensial. Her vil det nok være et

innslag av brukerdrevet innovasjon, siden de sesongansatte jobber tett på gjestene. De vil da få et forhold til gjestenes behov og det kan være en mulighet å se gjesten som en del av organisasjonsnettverket. Dette vil åpne opp muligheten for å se på gjesten som en verdiskaper for organisasjonen (Aasen mfl 2011).

Når de faste ansatte i NFP ble spurt hva de tenker om de sesongansatte, og deres potensial i forhold til innovasjon, kom de med følgende tre utsagn i prioritert rekkefølge.

**TABELL 9 DE SESONGANSATTE OG NYTTE I FORHOLD TIL INNOVASJON**

<b>De faste ansatte ser på de sesongansatte som nytte til innovasjon på bakgrunn av at de er:</b>
1. Tett på kunden, de får tilbakemeldinger fra gjestene.
2. De er unge, kreative, har innsikt i hva folk vil ha/etterspør.
3. De SER parken med andre øyne enn vi faste ansatte, de er ikke en del av "boblen" ihvertfall ikke i starten av sommeren.

Det som er et spesielt med reiselivsbransjen er at det er en tydelig sesongvariasjon. I Ericsson & Hagen sine undersøkelser i artikkelen "*De Mobile Sesongarbeidernes Rolle i Reiselivsbedriftenes Innovasjonsarbeid*" (Slåtten og Rønningen 2012), finner de ut at de sesongansatte i ulike reiselivsbedrifter ser på seg selv som en verdi for den organisasjonen de jobber for. Dette er fordi de har ideer, erfaringer, kunnskap som kan være til nytte. De påpeker videre at ledelsen bør identifisere praksisfellesskap og bidra til å skape en kultur som kan utnytte dette. Vi vil komme tilbake til hvordan status på dette er i NFP.

I følge våre undersøkelser er utgangspunktet godt for at de sesongansatte er en verdi for parken i forhold til nyskaping. utfordringen vil være å ta tak i de gode ideene, sørge for at arenaene er tilstede og at de ansatte tør å si ifra når det er ting som de mener er viktige og de kan forbedre produktet. Dette kan være både inkrementelle og radikale, hvis vi ser hvilke initiativ de tok til forbedringer etter sommeren 2012. Så ser vi at det aller helst er de små initiativene, de inkrementelle som er i fokus hos de sesongansatte. Basert på aktiv innhenting av tilbakemeldinger gjennom sommeren fikk parken tilbakemelding på mange områder ( vedlegg 2).

Tilbakemelding 1:

*"En person for lite om morgen parkkafe, da det er vanskelig og ordne kassen, middag og samtidig få ut kaldmat for bare 1-2 personer" (Parkkafè).*

## Tilbakemelding 2

*“Kiosken, kiste til gullet som leveres inn. Nytt system på spyling av grillrister. Nye redningsvester og årer” (Kiosken).*

Som det viser av disse tilbakemeldingene så er det de små tingene som det ble gitt tilbakemelding på og mye i den samme størrelsesordenen. De fleste av disse tilbakemeldingene ble tatt på alvor, de ble tatt opp på et fellesmøte høsten 2012. Her ble de gjennomgått og fordelt til de ulike avdelingene. Sommeren 2013 er allerede mange av disse tilbakemeldingene gjennomført. Dette er noe som gjenspeiler seg i det at de sesongansatte oppfatter de faste ansatte som imøtekomende og åpne for nye ideer.

Det er dette vi kan kalle for skrittvis endringer og modifiseringer, dette er kjennetegnet på inkrementelle innovasjoner. Som vi har nevnt tidligere henger det inkrementelle tett sammen med de litt store altomfattende innovasjonene, de radikale. Når man gjør de små endringene og ser at det nytter, da gir det en motivasjon til å fortsatt tenke forbedring og fornying. Små ideer har altså en del fordeler i fordel til de store ideene. Det å klare å skape et vedvarende miljø i parken hvor man da får inn kontinuerlig nye ideer hele tiden vil skape et konkurransefortrinn. Små ideer er i tillegg kontekstuelle og derfor vanskelig å kopiere.

I vår workshop med de faste ansatte avdekket vi flere medarbeiderdrevne initiativ. Vi bet oss merke i at enkelte ansatte jobber tett opp mot interessefelt de har glødende engasjement, for eksempel: Tormod Aune har jobbet i mange år med fjernsyn og teater og har realisert teateret Rebella Hex. Kristin Meitz Bru har et glødende engasjement for dyr og stod som initiativtaker og prosjektleder for Namsskogan Rovdyrsenter. Liv Trones som har jobbet i parken helt fra starten av har stor interesse for kunst og håndverk. Nå er hun pådriver for butikk, kunst og håndverksatsningen i parken. Rebella Hex, Namsskogan Rovdyrsenter og håndverksatsningen er eksempler på større ideer som er gjennomført i NFP og som det fortsatt jobbes med. På bakgrunn av dette kan vi se at det er flytende overganger imellom personlige interesser og det inkrementelle. I tillegg påvirker dette den radikale innovasjonen. Nye produkter/prosesser kan inneholde elementer av tidligere produkter/prosesser, og selv mindre endringer kan få radikale konsekvenser.

Gjennom spørreundersøkelsen kom det frem følgende utsagn som støtter denne antagelsen: Bidrar de sesongansatte med nye ideer og tanker og eventuelt hvordan?

Uttalelse 1:

*“Jeg diskuterer gjerne hvordan vi bør løse utfordringer som dukker opp i parken. Kan alltid stikke innom kontoret på slutten av dagen og dele erfaringer og ideer fra dagen som er gått”*

Uttalelse 2:

*“Jeg vet at hvis jeg har noen ideer så blir det tatt gledelig imot av dem på kontoret”*

Uttalelse 3:

*“Jeg føler at jeg bidrar med det. Har kommet med en del tips og ideer til det nye året. Det har jeg fått gjennom blant annet evalueringsskjema og samtaler med ledelsen og de ansatte”*

Det kom også frem noen uttalelser som gikk i retning av at de følte at de ikke fikk bidra like mye. Men disse gikk mer i retning av at de ikke følte seg kreative nok eller at de ikke har kommet på å bidra i løpet sommeren.

I følge Von Krogh mfl (2001) kan det være flere barrierer mot kunnskapsutvikling på individnivå, herunder evnen til å forholde seg til nye situasjoner, nye hendelser, ny informasjon og nye kontekster. De viser til at det er mange organisasjoner som opplever at det er vanskelig å overvinne individuelle kunnskapsbarrierer. De mener det er to barrierer som i all hovedsak er viktige å ha med seg. (1) Det er at individer kan være dårlig til å tilpasse seg, og at (2) ny kunnskap kan oppfattes som en trussel mot selvbildet. Her kan en mulig løsning være tettere oppfølging og opplæring, samt skape gode arenaer for kunnskapsdeling. Dette gjelder både for de sesongansatte og opp mot de faste ansatte, men også gruppene seg imellom.

Amabile (1996) skriver at all innovasjon starter med kreativitet. Det er sterke indikasjoner på at kreativitet og innovasjon henger sammen. Kreativitet er relatert til det å skape nye ideer, det er all grunn til å tro at ansatte som jobber tett opp mot kunde og som er kreative, har en positiv sammenheng i forhold til innovasjon. Da de blir mer løsningsorienterte og ser sammenhenger mye tydeligere. Motivasjon kan her være et nøkkelord, og det er til slutt motivasjonen (forpliktelsen til organisasjonen) som gjør at man ønsker å bidra. Undersøkelsen viste at hovedmotivasjonene for å jobbe i NFP er det sosiale, variasjon i arbeidet, møte mennesker og gjøre noe annerledes. Dette var et entydig og sammenfallende svar blant de som svarte. Da vil nok dette være viktige områder å jobbe med fremover for å opprettholde motivasjonen, samt at det nok er forskjellig motivasjon for hver enkelt arbeidstaker.



Motivasjon kan kompensere til en viss grad for manglende ferdigheter sier Oddane (2008). Jobbutførelsen er avhengig av personens iboende motivasjon, både på eksterne sosiale og miljømessige faktorer. Østberg (2010) viser til at all forskning tilsier at hvis motivasjonen er ytre stimuli (penger, status osv.) så vil man få færre og dårlige ideer. Det er da det er viktig å en indre motivasjon for det du jobber med, samt at det å være i flytsonen er viktig. Det at det er et samsvar mellom utfordringer og ferdigheter.

Vi spurte også om de følte at de mestret arbeidsoppgavene. Her var det 100 % som mente at de gjorde det. Dette kan tyde på at arbeidsoppgavene kan være for lette. Siden det er så tydelig at alle mestrer jobben. Det kan være et viktig moment å ha i fokus at de som blir satt til den jobben de får ikke kjeder seg. Arbeidsoppgavene må være utfordrende nok. Grunnen til at dette ikke er et problem kan være at arbeidsoppgavene i parken er varierte, man får treffe mye folk (sosialt) og man får prøve noe nytt.

Vi fikk inn mange svar på hvordan parken legger til rette for å komme med ideer, nytenkning. Noen av svarene var følgende:

Svar 1:

*“Jeg vil si at parken er veldig åpen for nye ideer, og har et realistisk syn på hva som er mulig og litt problematisk. Dette gjør at det er morsomt å arbeide, samt å komme med innspill som kanskje kan få betydning for parken senere” (sommeransatt).*

Svar 2:

*“Synes parken er flinke på dette, gjennom å spørre på facebook, via spørreskjema og daglige samtaler. Opplever de overordnede som meget positivt innstilt til råd fra de ansatte” (sommeransatt).*

Svar 3:

*“Ved at de åpner for tilbakemeldinger fra ansatte og ikke minst at ideer fra de ansatte blir tatt seriøst og delvis virkeliggjort” (sommeransatt).*

Våre observasjoner stemmer med det de ansatte beskriver som et åpent miljø hvor de faste ansatte er opptatt av å få tilbakemeldinger. Mange opplever at det de sier ifra om blir gjort noe med. En blir tatt på alvor. Det blir fremhevet at atmosfæren og åpenheten blant ledelsen er en viktig faktor for dette. Østberg (2010) viser til viktigheten med å involvere hele organisasjonen. Hun fortsetter med at de organisasjoner som har lyktes, krever og forventer tilbakemeldinger fra alle og i tillegg følger de det opp. Hvis det hele tiden kommer tilbakemeldinger og ingenting skjer, da kan det virke nytteløst og virke hemmende for det medarbeiderdrevne initiativ.

### 5.2.2 Arenaer for de ansatte

Vi ønsket også å undersøke hvilke arenaer tilbakemeldingene, eller det vi kan kalle for eksplisitt kunnskap, ble delt. Von Krogh mfl (2001) argumenterer for at organisasjoner som er avhengig av kunnskapsutvikling er det vesentlig å erkjenne at taus kunnskap er viktig. Det å utvikle ideer for hvordan den kan utnyttes er da vesentlig. Effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst. Det da å finne felles møtesteder der ansatte får muligheter til å utvikle gode relasjoner og samtaler er viktig. I følge det japanske ordet BA (sted, plass) kan det være et fysisk, virtuell eller mentalt rom, eller en kombinasjon. Dette er et fellesrom hvor kunnskap utveksles, skapes og brukes, disse rommene er samhandlingsgraden bestemt av hvor mye omsorg og tillit som vises. En annen faktor er det å takle usikkerhet. Det oppstår lærings situasjoner hele tiden i løpet av en arbeidsdag. Og gjennom disse situasjonene har de ansatte mulighet til å ta valg, enten til stagnasjon eller til læring. Spesielt i forhold til kunnskapsdeling kan dette ha stor betydning.

Det foregår en kunnskapsdeling mellom de sesongansatte imellom og de faste/ledelsen. I denne kunnskapsdeling ligger det mye verdifull kunnskap. Kunnskap som NFP burde være nysgjerrig på, spesielt i forhold til forbedring av produktet. Er det slik at denne kunnskapen kan brukes til innovasjon? Har innovasjon en sammenheng med taus og eksplisitt kunnskap? Vårt utgangspunkt gjennom MDI er at her ligger det en kjerne av sannhet. Det å kunne fange inn, (strukturelt syn), kodifisere og lagre noe av det som disse sesongansatte finner ut/erfarer i løpet av sine 3 måneder i arbeid er veldig verdifullt for NFP. Det som da vil være viktig er å ta tak i denne informasjon og bruke den i det videre forbedringsarbeidet i parken. I våre undersøkelser avdekket vi følgende eksplisitte arenaer som var rom for kunnskapsdeling:

**TABELL 10 ARENAER FOR KUNNSKAPSDILING I NFP (SESONGANSATTE)**

ARENAER for kunnskapsdeling i NFP (sesongansatte)	
Infomøter	Samtaler
Skriftlige tilbakemeldinger	Tillitsvalgte
Spørreundersøkelser	Evalueringsskjema
Facebookgruppe	

Disse arenaene gir rom for de ansatte å uttrykke seg, faren kan være å bli for instrumentell og ikke være åpen på de områdene der kommunikasjon og refleksjon styrkes. Det å kontrollere kunnskapsutviklingen kan føre til at man får tilbakemelding på allerede eksisterende kunnskap. Dette kan føre til at MDI blir hindret gjennom at den kunnskapshjelpende konteksten ikke blir nyskapende nok.

### 5.2.3 Motivet for innovasjonsprosesser i NFP

Von Krogh mfl. (2001) ønsker å sette organisasjon og ledelse i et kunnskapsperspektiv. Her er verdier som kunnskapsfelleskap, relasjoner, kultur og ledelse i fokus. De argumenterer for at når fokus på kunnskap er på innsamling, formidling, deling og det å skape, da er man på vei mot å skape innovatører i en organisasjon. For å sette i gang denne "ferden" har organisasjoner forskjellige motiv for å ta initiativ til kunnskapsutvikling. Vi ønsket å gå litt nærmere på hva motivet i NFP er og hva de faste ansatte definerer som innovasjon.

**TABELL 11 HVA BLIR ANSETT SOM INNOVASJON I NFP**

Hva blir ansett som innovasjon i NFP?
Utvikling av infrastrukturen som eksisterer
Nytenkning
Nye måter å gjøre ting på

For å konkretisere ønsket vi at det ble eksemplifisert:

**TABELL 12 EKSEMPLER PÅ INNOVASJON I NFP (PRODUKTER)**

Eksempel	Hva?
<b>Rebella Hex</b>	Magisk rocketeater
<b>Rovdyrskole</b>	Pedagogisk opplegg i regi av Rovdyrsenteret. Rettet mot alle 5 klassinger i Nord Trøndelag.
<b>Tarzanløype</b>	Liten klatreløype for de minste i parken
<b>Tøffingtårnet</b>	300 meter lang zip line.
<b>Bruke den digitale verden som forsmak</b>	Spill, bruke sosiale medier på nye måter osv.

Hva som er motivet og ønsket for det nye er nok en viktig drivkraft for hva som man mener er innovasjon. I tillegg vil bransje og kjennskap hva innovasjon i utgangspunktet er definert som være viktig. Det virker som de faste ansatte er bevisst på at det er viktig å tenke nytt.

Gjelsvik (2007) viser til at det kan være hensiktsmessig å skille analytisk mellom produkt - og prosessinnovasjoner. Slik vi ser det er produktene i NFP et resultat av hvordan innovasjonsprosessene er. Nye produkter og tjenester antas å ha en positiv virkning på inntjening, mens prosessinnovasjoner skal føre til reduisering av kostnader gjennom at man jobber smartere. Vi avdekket følgende interne prosesser i NFP:

**TABELL 13 EKSEMPLER PÅ INNOVASJON I NFP (PROSESSER)**

Eksempel	Hva?
<b>Bedriftskultur</b>	En forutsetning
<b>Parken som en utradisjonell prosess</b>	Basert på dugnad, egne initiativ.
<b>Stor takhøyde</b>	Fleksibilitet, stor takhøyde og initiativ blir ikke kvalt.
<b>Involvering</b>	Alle ansatte blir involvert
<b>Medarbeidere</b>	Innovasjon er initiert av medarbeidere.

Dette trenger nødvendigvis ikke bety færre ansatte som vi ser av tabellen, de interne prosessene i NFP er beskrivende for MDI. Gjelsvik (2007) beskriver videre at prosessinnovasjoner kan igjen deles inn i organisatoriske og teknologiske. De vi avdekket var i hovedsak organisatoriske, dette er nok på grunn av at NFP ikke er en teknologisk bedrift. De skal levere opplevelser i direkte kontakt med gjesten. Det vi synes er interessant å merke seg, er at overordnet ser ansatte på innovasjon som nye måter gjøre ting på, som både kan være interne prosesser og arbeidsmåter, men også de produktene som er et resultat av interne prosesser. Vi ønsket også å se nærmere på hva de ansatte mener er oppskriften på å få suksess for NFP:

**TABELL 14 NØKKELEN TIL SUKSESS FOR NFP.**

1. Økonomisk handlingsrom
2. Fleksible og lojale medarbeidere
3. Stå på vilje og kunnskap
4. Tilgang til et marked

I forhold til det å tilrettelegge for MDI, så ser vi tydelig at dette er en del av tenkemåten i NFP. De faktorene de mener er viktige for suksess for NFP kan være tydelige bærebjelker i MDI. Det å ha et økonomisk handlingsrom vil være veldig viktig for en organisasjon som skal utvikle seg. Det som er interessant er jo om MDI vil føre til økonomisk handlingsrom og omvendt. I følge Tidd & Bessant (2009) vil kun en fullstendig MDI, der alle er aktivt involvert i innovasjon og læring være en forutsetning i forhold til det å utnytte ekstern kompetanse. Aasen mfl (2011) presiserer at det er viktig at generering, registrering, evaluering og realisering av ideer må forankres i organisasjonen før man kan åpne opp for ytterligere innspill.

De ansatte i NFP nevner kunnskap og stå på vilje (vi tolker dette som motivasjon) som en suksessfaktor. Det som da er interessant videre er hvordan de jobber opp mot kunnskap. Von Krogh mfl (2001) forklarer at ofte begynner mange organisasjoner som *risikoreduserere*: Fokuset er på innhold og eksisterende kunnskap og bruk av teknologi. Neste steg er *effektivitetsøkere*: Fokuset er på å spre erfaring og god praksis i organisasjonen. Teknologiske verktøy blir da ofte brukt for å samle kunnskap og det legges vekt på kunnskapsformidlingen. Dette ser vi er gjort opp mot de sesongansatte.

Det siste skrittet har fokus på *innovatørene*. Her er fokuset på ny kunnskap og selve kunnskapsprosessene. Det legges vekt på på motivasjon og kunnskapshjelpende kontekster. (Von Krogh mfl. 2001) Istedenfor å se for seg en linje, så ser man for seg en trinnmodell hvor man må jobbe seg opp og frem for å komme på innovasjonsnivået. Vi tror at det vil være vanskelig å plassere NFP på en bestemt plass på denne innovasjonstrappen. Så lenge NFP jobber for at motivasjon og arenaer for deling av kunnskap er tilstede, så kan NFP være i øverste nivå, det vil si innovatører. Dette forutsetter at man jobber kontinuerlig med å finne ut hvilken kunnskap som er viktig og hvordan man deler kunnskap i organisasjonen. Dette tror vi ikke er en statisk øvelse, men vil være dynamisk i forhold til kontekstuelle faktorer.

#### 5.2.4 To prosjekter i NFP (Fra ide - realisering)

Vi ønsket også å se nærmere på prosjekter i NFP som hadde lyktes å komme gjennom en innovasjonsprosess, fra ide til realisering. Det ene prosjektet er Rebella Hex, som er et teater som spilles hele juli i parken. I 2013 er det den sjette sommeren det spilles. Teateret kombinerer rock, magi og spennende karakterer.

Mål og visjon for Rebella Hex:

*“Er det mulig å skape et produkt for barnefamilier i Namdalen, som blir lagt merke til nasjonalt. Alt annet er egentlig underordnet og uinteressant (Visjon = Rebella skal trollbinde Norge” (prosjektleder Rebella Hex).*

Det andre prosjektet vi ønsket å fokusere på er Namsskogan Rovdyrsenter. Dette senteret er organisert som en avdeling i NFP og skal formidle nøytral informasjon om de store rovdyrene og være et utstillingsvindu for alle som er berørt av rovdyrrelaterte saker.

Visjon for Namsskogan Rovdyrsenter:

*“Norges beste formidler av Rovdyrkunnskap” (prosjektleder Namsskogan Rovdyrsenter).*

Innovasjonsprosesser skal være med på å bedre organisasjonen sitt nåværende utgangspunkt. (Aasen mfl 2011) Noe disse prosjektene har gjort. Hva kan vi lære

av dette? Hva kan ta med seg videre i NFP? Hvordan tilrettelegge for nye innovasjoner? Slike innovasjonsprosesser er ofte definert på litt ulikt vis, men de fleste definisjonene inneholder en tanke om at innovasjon skjer i flere faser. Vi kommer til å hente ut to konkrete eksempler fra hvert prosjekt som vi gjenkjenner å tilhøre de forskjellige fasene i en innovasjonsprosess.

### **Ideer blir født! Ide og oppdagelse**

Det starter gjerne med at noen ser en mulighet eller har et problem som må løses. På bakgrunn av det innledes innovasjonsarbeidet med unnfangelsen av en idé. Idefasen sitt formål kan være formulering av idéer, enten skriftlig eller muntlig (Aasen mfl.2011) Vi ser at prosjektene hadde noe forskjellig utgangspunkt i forhold til når ideen oppstod:

Rebella Hex:

*“Utgangspunktet var personlig interesse. Jeg har helt fra barndommen vært fasinert av tryllekunst. På ett tidspunkt - etter et besøk i Sirkus Arnardo - tok jeg til å tenke på hvordan sceneillusjoner kunne ha vært brukt som ingrediens i en teaterproduksjon? Dette på en måte som ikke var et trylleshows, men teater eller musikal. Ideen ble trolig født pluss/minus 15 år før første Rebella-premiere i 2008” (Prosjektleder Rebella Hex).*

Namsskogan Rovdyrsenter:

*“I forbindelse med etablering av gauper i dyreparken, den 3. av de fire store rovdyrene her, startet vi høsten 2006 samtaler med Statens Naturoppsyn og Direktoratet for Naturforvaltning for å høre om de kunne være interessert i å bruke rovdyrene til «informasjonsarbeid», med gauper som testdyr. Vi ønsket oss et enkelt rom under publikumsbroen som ble planlagt ved gaupehegnet, med mulighet for å stille ut pels, infoplakater, potespor osv. Selve gaupehegnet ville vi bygge selv, med denne ekstra utstillingsdelen kunne ikke vi som privat dyrepark betale for, siden hensikten var å bidra med rovdyrinformasjon som staten var tjent med å få ut...”(Prosjektleder Namsskogan Rovdyrsenter).*

Ideer leter man etter, både i de interne og eksterne miljøer. Teaterideen oppstod utenfor organisasjonen, mens Rovdyrsenteret kom frem som en mulighet i organisasjonen. I begge våre prosjekt er det en kombinasjon av egen interesse og at forholdene lå til rette for det. Begge disse ideene ble plukket opp av NFP som interessante og verdt å satse på. Hvorfor? Dette leder oss til neste fase, prioritering.

### **Verdt å satse på? Prioritering og seleksjon.**

Hvordan skal man få formidlet at ideen er verdt å satse på? Neste fase er fra ideer til prioritering, formålet i denne fasen vil være å beslutte hvilke ideer som skal videreutvikles. Hva var det som gjorde at man valgte å satse på disse ideene? Meyer (2007) mener at det å velge ut hvilke idèer som vil fungere i

fremtiden ikke er noen lett prosess og "det nye" er ikke noe man slutter seg til ved å følge bestemte logiske prosedyrer eller regler, men noe ganske helt annet: et plutselig glimt av innsikt. Vi så i eksempelet ovenfor at prosjektlederen for Rebella Hex fikk et plutselig glimt av innsikt hos besøket i Circus Arnardo. Men hvordan skal denne innsikten selges inn i de riktige fora? Noen flere må tenne på ideen for at den skal bli virkeliggjort. Her kommer to eksempler fra prosjektene:

Rebella Hex:

*"Tidligere parkleder på Trones, Øivind Skarstad, satt i styret for vårt prosjekt på Snåsa. Ved en anledning hadde han med seg Turid Bredesen til et møte. Jeg spurte da Turid om hun trodde parken kunn være åpen for å gjenoppta dialog om teater. Hun la dette fram for styret og ansatte, som kom ned til Snåsa og så en (tidlig) forestilling om Rebella Hex. Ballen begynte å rulle - og Turid ble forøvrig senere parkleder i Namsskogan Familiepark" (Prosjektleder Rebella Hex).*

Namsskogan Rovdyrsenter:

*"Selve gaupehegnet stod ferdig til gaupene i juli 2007, men uten «undervisningsdel». Det ble i den forbindelse søkt Innovasjon Norge om tilskudd til studietur for parkens personal til dyreparken Jarvzoo som hadde gauper. Jarvzoo hadde dessuten tatt initiativ til det svenske Rovdyrsenteret « de 5 stora» noen år tidligere. Etter ytterligere samtaler med politikere, forskning og forvaltning ble det gjennomført et forprosjekt i 2008 - 2009- Det ble blant annet «stormøte» i parken for å lodde stemningen og forankre tankegangen hos alle interessenter og studietur til Jervzoo med nærmere 20 personer fra rovdyrforvaltning, reiselivsutvikling og styret i parken. Som direkte resultat fant vi en fordelingsnøkkel for finansiering gjennom 7 ulike instanser av et hovedprosjekt som både hadde reiselivsutvikling og rovdyrfaglig formidling som delmål" (Prosjektleder Namsskogan Rovdyrsenter).*

Som vi ser av begge prosjektene er de opptatt av å forankre ideen der den skal gro. Hislop (2009) viser til at det interne nettverket vil være med på avgjøre om ideer kommer videre og at de sosiale båndene mellom folk er en viktig faktor. I tillegg vil det eksterne spille en viktig rolle. Vi ser tydelig i prosjektene at relasjoner spiller en viktig rolle og at de som prosjektledere er gode på å selge inn ideen. Når en organisasjon skal satse på noe, da krever det tid og ressurser. Derfor er det viktig for å plukke ut de gode ideer som bør vurderes etter følgende kriterier, (1) den som kommer med ideen kjenner sin egen organisasjon, (2) ideen tilfredsstillende bedriftens kjernekompetanse, og (3) at man vet hvilke konkurransefortrinn som det er viktige å ha i bransjen. Rebella Hex og Namsskogan Rovdyrsenter har tilfredsstillende kriteriene og har kommet gjennom nåløyet og skal satses på. Hvis prosjektene er med på styrke den vedtatte strategien vil den normalt følges de normalt opp av både menneskelige og finansielle ressurser (Gjelsvik 2007).

I forhold til det å se innovasjon og disse prosjektene gjennom et nettverk er det faktorer i begge prosjektene som tilsier at dette er tilfelle. Potensialet vil da være avhengig av prosjektenes evne til å pleie relasjoner og til å kunne forutse hvordan disse nettverkene vil bli i fremtiden. Relasjonene i disse nettverkene vil også kunne stimulere til nye ideer gjennom nye kombinasjoner. I en nettverksinnovasjon drives kunnskapen frem og integreres i organisasjonen ved hjelp av organisasjonens og nettverkets motivasjon (Gjelsvik, 2007).

### **Implementering**

Implementeringsfasen handler om å lansere den nye løsningen i et marked. Det kan også handle om å videreutvikle egen virksomhet. Det er ønskelig å utnytte potensialet best mulig. Vellykket implementering vil si at innovasjonen blir en integrert del av virksomhetens forretningsområde og/eller strategi, slik at det blir tilført ressurser for å støtte opp om innovasjonen (Gjelsvik 2007). Rebella Hex har nå spilt i seks sesonger og har blitt lansert i et marked og har blitt en del av strategien til parken.

*“Rebella Hex har tydeliggjort at parken har et potensial for videre vekst med hele Norge som marked” (Strategi 2017, vedlegg 5).*

Videre fortsetter strategien med at parken skal bruke Rebella Hex som et markedsverktøy for den nasjonale satsingen. Internt i organisasjonen er dette prosjektet blitt forankret i både strategi, ledelse og øvrige ansatte.

Rovdyrsenteret har implementert sitt prosjekt hos alle de viktige aktørene. På bakgrunn av dette er status følgende:

Namsskogan Rovdyrsenter:

*“Hovedprosjektet ble betegnet meget vellykket, og høsten 2011 fikk vi Miljøvernministeren på besøk som gav oss 1 million til å fortsette arbeidet fram til myndighetene hadde organisert tenkningen rundt rovdyrinformasjon. I august 2012 var myndighetene klare med de krav de ville stille for å autorisere rovdysentre ( på lik linje med for eksempel Nasjonalparksenter), og i November kom nok en Miljøvernminister på besøk for å gi oss femårig autorisasjon som rovdysenter” (prosjektleder Rovdyrsenter).*

Den tydeligste forskjellen på dette stadiet mellom disse to prosjektene er at Rebella Hex kom «utenfra» og ble adoptert (det vil si tatt inn i organisasjonen basert på ide utenfra). Rovdyrsenteret ble lansert som ide internt i organisasjonen og ble solgt inn som en ide til eksterne aktører. Dette viser at ideer kan komme begge veier, både fra de ansatte i NFP, men også som et innspill fra nettverket rundt organisasjonen.



## Effekt og pleie

I den siste fasen er det fokus på effekt av innovasjonen. Internt er suksessen av implementeringsfasen definert av hvor godt innovasjonen er forankret i organisasjonen og hvordan innovasjonen bidrar til å fremme de mål organisasjonen har satt (Gjelsvik 2007).

Namsskogan Rovdyrsenter:

*“Fra 2013 og framover blir det uansett spennende å se hvordan parken klarer å integrere krav fra myndighetene og dyreparkens egne ideer, under visjonen: «Norges beste formidler av rovdyrkunnskap.»*

Rebella Hex:

*“Å lansere et konsept og en filosofi som ikke er fullverdig forberedt/utviklet, kan gi en kortvarig positiv effekt. («Stjernesjudd på nyttårsaften»). Men en for tidlig lansering vil også kunne stenge av muligheten for et virkelig wow, den dagen da alle kabaler virkelig kan gå opp og alt klaffe. Min magefølelse tilsier at vi kan være i ferd med å beveges oss mot et gjennombrudd for Rebella konseptet nå - men at det vil fortsatt ta pluss/minus 3 år før prosjektet løsner nasjonalt.”*

Det er to forskjellige prosjekter med ulike krav i forhold til effekt. I forhold til MDI er det viktig som Tidd & Bessant (2009) påpeker; man må gi innovasjonen pleie - det må prioriteres ressurser, både støtte, riktig personell og midler. Som vi ser er ikke disse to prosjektene ferdig med å utvikle seg. Men de har kommet til en fase hvor det er viktig å tenke videre utvikling/innovasjon. De har kommet til det som kan kalles *Pleiefasen*. Den innebærer å opprettholde og støtte innovasjon gjennom ulike forbedringer og reflektere over tidligere faser og gjennomgå erfaringer med suksess og fiasko for å lære om hvordan man kan fortsette utviklingen. Denne læringen skaper forutsetninger for å begynne innovasjons-syklusen på nytt igjen. Denne fasen har vi valgt å kalle for reinnovasjon.

Det å bruke praktiske eksempler på den teoretiske måten å se en innovasjonsprosess rydder opp og strukturer. Det som teorien i tillegg kan hjelpe til med er å skape en refleksjon rundt den prosessen som har foregått. Kanskje er det på noen områder man kunne gjort en bedre jobb, for eksempel det med forankring i organisasjonen kan være et viktig element, siden Rebella Hex ble adoptert av NFP. Samtidig er det interessant å se to forskjellige måter å angripe en prosess på og begge ble realisert, dette gjør at prosjektene kan lære av hverandre sine måter å jobbe på. Det kan også være andre synergier av hverandres prosjekter som kan ses nærmere på.

### 5.2.5 Utdfordringer og muligheter med MDI i innovasjonsprosesser

Sårbarheten tidlig i prosessen er en utfordring som er viktig å ha med seg.

Dette kan være en av de største utfordringene med det medarbeiderdrevne initiativet. Det er som prosjektlederen for Rebella Hex sier: *"Etter hvert ble det en tanke og et spørsmål – hva kunne jeg være i stand til å skape; bare i kraft av meg selv?* Dette er en sterk drivkraft, men dette kan være veldig sårbart i starten av en innovasjonsprosess. Man kan føle at man står alene, uten støttespillere. Da kan det være viktig å få tak i de riktige støttespillerne tidlig i prosessen, disse bør i tillegg besitte den riktige kompetansen. Slik vi ser det vil da personlige egenskaper være en viktig drivkraft for om man får realisert det medarbeiderdrevne initiativet.

Videre er utholdenhet et viktig stikkord i MDI. Ting tar tid å realisere. *"På kontoret mitt står det skrevet med store bokstaver på veggen – riktignok med usynlig skrift – men likevel "skrevet": The winner never quits. The quitter never wins. (Prosjektleder Rebella Hex)"* Aasen & Amundsen (2011) skriver at veien fra beslutning til realisering kan ta lang tid, derfor kan det derfor være vanskelig for ledelsen å ta en avgjørelse på å satse på en utviklingsaktivitet. Samt at suksess med innovasjon kan ta lang tid å oppnå; ofte mange år.

Det som er svakheten med selve metoden MDI er at den er vanskelig å måle effekten av. Det er mange faktorer som spiller inn når en innovasjon skal jobbes frem. Kun medvirkning gjennom MDI isolert er vanskelig å måle effekten av. Dette er fordi det er vanskelig å kontrollere for andre faktorer som har betydning for NFP sin konkurranseevne, for eksempel svingninger i et marked, teknologiske nyvinninger, faktisk endret praksis og produktivitet. Det som videre kan være interessant er å se på MDI som en forutsetning for å jobbe strategisk med innovasjon. I parken ser vi ingen formelle tiltak eller strukturer som retter seg mot MDI og det har ingen strategisk betydning i de undersøkelser vi har gjort. På vei mot "Fullstendig MDI" ligger NFP slik vi ser det, helt i startgropen, på trinn 1 av 5, "Naturlig MDI". Hvis vi ser denne avhandlingen som et forsøk på å jobbe seg oppover stigen, så kan det være slik at NFP nærmer seg "Strukturert MDI". Dette på bakgrunn av at en av forfatterne jobber i NFP. Det vil si at det blir gjort formelle forsøk gjennom masteravhandlingen og gjennom de undersøkelser som blir gjort.

Aasen og Amundsen (2011) viser til at gjennom forskning har det vist seg at i praksis er det vanskelig å sette likhetstegn mellom innsats og resultater når det gjelder innovasjon. En verdiskaping blir ofte målt etter målbare resultater, som lavere kostnader, forbedringer eller utvidelser av produkter eller bedre kundeservice. I tillegg må resultatene gi positiv effekt på forretningsprestasjonen, målt opp mot avkastning, markedsandeler, konkurransemessig posisjon og verdi for kunden. Det målbare vil derfor være sluttresultatet av en innovasjonsprosess.

I begge prosjektene som vi undersøkte er det fokus på forbedring av NFP som produkt og i tillegg styrke den konkurransemessige posisjonen. Disse to faktorene kan i tillegg gi større verdi for kunden.

MDI kan ses på som en forutsetning for innovasjon og dermed være et grunnlag for videre strategisk innovasjon. Det vil si at for å kunne jobbe med for eksempel brukerdrevet innovasjon, kontinuerlig innovasjon og lean-innovasjon, ligger MDI som en nøkkel for å jobbe videre med innovasjon. Enkelte forskere går så langt som å kalle kunderelasjoner som en form for kapital, intellektuell kapital. Dette kan være spesielt nyttig for NFP, fordi gjestene er tett på produktet og mange av kundene kan ha et rikt erfaringsgrunnlag, herav brukerdrevet innovasjon. Kontinuerlig innovasjon har mye til felles med medarbeiderdrevet innovasjon og baserer seg på at innovasjon er en prosess. Tre nøkkelord her er: (1) kombinasjon av ideer, (2) innovasjon inntar flere former og til slutt (3) nyhetsgraden av innovasjon. I vårt arbeide med NFP gjenkjenner vi kontinuerlig innovasjon som en måte å arbeide på i organisasjonen, den er blitt en befestet strategi i organisasjonen. Det å skape en nyhet hvert år, enten det er dyr, aktiviteter eller andre attraksjoner. Videre kan også lean- innovasjon brukes for kvalitetssikring og effektivisering av de innovasjonsprosesser som foregår i NFP.

### **5.3 Organisasjon og innovasjonsevne**

Inn under våre hovedområder innovasjonsprosess og fenomenet MDI har vi et spesielt fokus på ledelse/medarbeider samt på Innovasjonskultur/arena. Henviser til figur 21 om sammenhenger mellom våre kategorier i datamaterialet. I denne delen vil vi fokusere på kultur og arena for innovasjon opp imot NFP som organisasjon. Vi vil først se på kultur for innovasjon for så å gå inn på arena for innovasjon.

#### **5.3.1 Kultur for innovasjon**

Som så mange organisasjoner i dag ønsker også NFP å fremstå som en innovativ kunnskapsbedrift. Ahmed (1998) i Aasen mfl. (2011) viser til at for å bli innovativ må det utvikles en organisasjonskultur som bidrar til at medarbeiderne kontinuerlig strever etter innovasjon. Det vil imidlertid ikke være nok med et godt arbeidsmiljø, det kreves også at organisasjonen har et sterkt innovasjonsfokus samt gode eksterne relasjoner som man kan spille på lag med. Det vises til at det i tillegg eksisterer en del eksterne/strukturelle faktorer som har betydning for å fremme innovasjon, slik som forhold ved konkurransen i markedet (markedsfragmentering), arbeidslivstradisjoner/modeller og produktenes livssyklus. Også virksomhetstype- og størrelse kan ha betydning for innovasjon (Amundsen mfl 2011). I og med at vårt fokus er i de interne prosessene vil vi ikke gå inn på de eksterne/strukturelle faktorer som har betydning for å fremme

innovasjon som for eksempel markedsforhold. Vi vil her holde oss til de interne faktorer som påvirker til å skape en kultur som fremmer innovasjon.

I NFP sier daglig leder at de har en "vinnerkultur" og henviser til sine ansatte som innovasjonsmedarbeidere. En "vinnerkultur" eller innovasjonskultur forutsetter bred medvirkning, læring og vekst. Innovasjonsevnen avgjøres av innovasjonsledelse, innovasjonskompetanse og innovasjonssystem. For å lykkes med innovasjon må bedriftens strategier, forretningsplaner, eiere, styre, ledere, ansatte, samarbeidspartnere være nytenkende. Da kan man bedre tilfredsstillende eksisterende og nye kunder gjennom kontinuerlig utvikling og økonomisk vekst.

Det er flere som har poengtert at det er visse organisatoriske forutsetninger som er typiske for organisasjoner preget av innovasjonsfokus. I likhet med McLean (2005) i Asen & Amundsen (2011) har Smith mfl (2009) kommet fram til noen forutsetninger som må være tilstede i en organisasjon for at innovasjon skal skje. Deres fokus var imidlertid basert på medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) noe også vi synes er interessant fenomen og har fokusert på. Disse forutsetningene er støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for eksplorering. Også i rapporten av Aasen mfl (2011) poengteres det at det er visse organisatoriske faktorer som må være på plass som har betydning for nettopp MDI. De sier at arbeidsplassen må ha gode samarbeidsforhold, utfordrende arbeidsoppgaver, autonomi for medarbeiderne og en støttende tilstedeværende ledelse.

Vi vil gjennom å se på teorier presentert i avhandlingens kapittel 2.4 se om NFP har en organisasjonskultur som preges av innovasjonsfokus. Dette synes vi vil være interessant å se på gjennom de fem organisatoriske forhold som skal bidra til en innovasjonsfremmende kultur av McLean (2005) i Asen & Amundsen (2011). Disse forholdene er nærmere presentert under kapittel 2.4. Den første faktoren er organisatorisk oppmuntring. Denne faktoren vil vi se på gjennom elementene i MDI kulturen av Amundsen mfl (2011) som også er forutsetninger for å fremme innovasjon med ansatte som drivkraft. Også drivkraften støttende ledelse vil vi ha med oss teori om ledelse og MDI presentert under kapittel 4.2. De neste av McLeans faktorer er utviklende arbeidsgrupper, autonomi og ressurser.

### **Organisatorisk oppmuntring**

Organisatorisk oppmuntring handler om at det oppmuntres til ide-generering og til å ta risiko. Her vil ideer bli møtt av positivt støttende vurderinger og deles fritt i samarbeidskonstellasjoner. På hver arbeidsplass etableres det rutiner, normer, vaner og prosedyrer. Disse kan være viktig på en arbeidsplass for at man skal føle seg trygge i jobbutførelsen. De fleste må nok ha en viss porsjon trygghet for

å velge uvanlig. Denne tryggheten trengs nok spesielt om ideen kan oppfattes som dum. Oddane (2008) henviser også til denne tryggheten der hun peker på det å tørre å stille de "dumme" spørsmålene. Det å bli oppmuntret til å stille spørsmål om grunnleggende antakelser kan være viktig grobunn for nye måter å jobbe på. Dette er ikke noe en lett kan gjøre uten en aksept i organisasjonen. Et like viktig aspekt ved organisatorisk oppmuntring er nettopp vissheten om at arbeidskollegaene støtter deg selv om det ikke går helt bra. I NFP skal ideer bli møtt med positivitet uansett utfall i følge daglig leder. Dette inntrykket sitter vi også igjen med når det gjelder de ansatte.

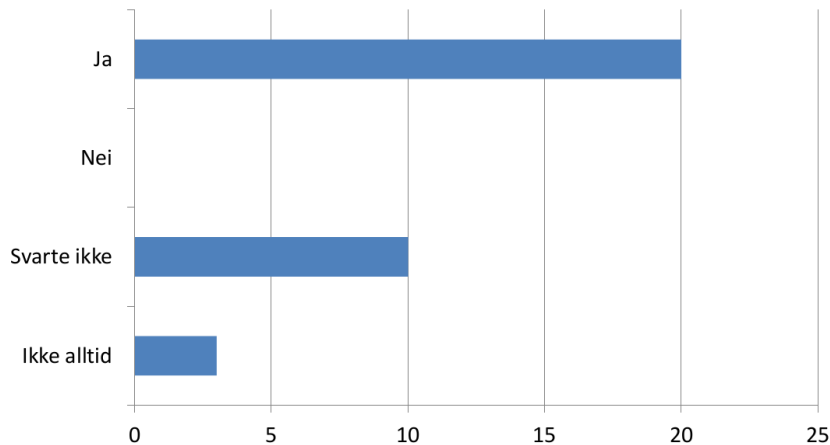
Ligger det i kulturen en toleranse for nettopp at prøving og feiling skal kunne være akseptabelt i organisasjonen? Toleranse er et element i kulturen som er sentral også for MDI-kulturen ifølge Amundsen mfl. (2011). De sier at organisasjoner som lykkes med innovasjon også er preget av raushet. Organisasjonen NFP preges av toleranse i form av at det må være en erkjennelse av "at folk er forskjellige". Gjennom sin ansettelsesprosess av sesongarbeidere, der antall ansatte øker med opp til 5 gangen i sommerhalvåret, er organisasjonen nødt til å tilpasse seg et stort antall ulike personer. Det er en naturlig del da dette er måten parken må drives om den skal kunne eksistere. Det å inneha toleranse i en organisasjon innebærer også at terskelen for å kunne uttrykke ytringer i forhold til forbedringer er lave. I NFP uttrykker en av de sesongansatte det slik:

*"Man kan alltid komme og snakke med dem på kontoret om det er noe man vil endre på eller forbedre. Hver ansatt får også komme med forslag til forbedringer til neste år."*

I forbindelse med innovasjonsprosessens faser spurte vi daglig leder om det gis rom for prøving og feiling. På dette svarte hun:

*"Ja det er det rom for."*

McLean sier at dette antas å være med på å redusere sannsynligheten for at medarbeidere velger å skjule feil, og slik vil muligheten for læring øke. I spørreundersøkelsen spurte vi: Er det lov å stille "dumme" spørsmål? Her illustrert grafisk i figur 23.



**FIGUR 23 ER DET LOV Å STILLE DUMME SPØRSMÅL?**

En av de sesongansatte uttrykker det slik:

*“Jeg får lov til å være meg selv, og dette gjør meg mer trygg på meg selv som person og mine tanker og ideer.”*

Vi ser at trygghet preger organisasjonen NFP og at dette er gjennomgående i våre undersøkelser. Også daglig leder fremhever at terskelen er lav for å komme inn for en prat også til henne.

Et av rådene som en av de sesongansatte kom med er:

*“Jeg tror det kan være lurt at man tidlig gjør det klart at man ønsker ideer fra de ansatte i større grad! Gjør det tydelig at ingen ideer er for dumme eller for store, men at de kanskje må forandres litt for å være praktisk gjennomførbare! Det gjør plassen mer livlig og levende om folk stadig diskuterer hva man kan gjøre for å bli en enda bedre park.”*

Amabile (1998) argumenterer for at alle innovasjoner starter med kreative ideer. Ideefasen i en innovasjonsprosess kan dermed også kalles for den kreative fasen. Hun argumenterer videre for at kreativ tenkning er avhengig av hvordan folk nærmer seg problemer og utfordringer - deres kapasitet til å sette sammen eksisterende idèer i nye kombinasjoner.

I NFP oppmuntres det ifølge daglig leder til å komme med ideer til innovasjon. Parkens ansatte omtales av daglig leder som innovasjonsmedarbeidere preget av en konstant nysgjerrighet og en stadig fornyet interesse i hva som skjer rundt dem. Slike egenskaper i kombinasjon med faglig kunnskap er viktig for individets skapende ytelse (Csikszentmihalyi, i Oddane 2008).

Dette forutsetter at det finnes engasjement blant de ansatte. Som tidligere nevnt viste studiet til Amundsen mfl. (2011) at engasjementet var relativt høyt blant de

ansatte i organisasjoner som har lyktes med innovasjon med MDI som prosess. NFP preges fortsatt av den idealismen som grunnbyggerne av parken hadde da de startet familieparken i 1989. Som eksempel kan vi nevne de to historiene om Rovdyrsenteret og Rebella Hex som vi har lagt som vedlegg 3. Personen som var prosjekt ansvarlig for Rebella Hex beskriver prosjektprosessen som en fortelling. Han valgte å forlate en godt betalt jobb i NRK for å leve ut en drøm han har hatt siden han var barn og i sin fortelling om hvordan prosessen for å få Rebella Hex kommersiell, viser han et stort engasjement og ikke minst en stolthet. Han har det engasjementet som kan sies at en "brenner" for det han holder på med. Han er ikke alene om å ha dette engasjementet. Vi ser gjennom datainnsamlingene at flere har dette store engasjementet, men da i hovedsak blant de fast ansatte.

Hva med de sesongansatte? Er det mulig å få de til å ha et lignende engasjement rundt jobben de skal gjøre? I et forsøk på å få dette til, har ledelsen bestemt at de ansatte skal benevnes som "Humørsprekere". Dette er et positivt ladet ord som kan gi energi. Her ligger det i navnet hva de er ansatt til å gjøre, nemlig å spe glede blant gjester og medarbeidere. Vi mener dette ser ut til å fungere bra. En av de sesongansatte sier det slik:

*"Jeg vil si at parken er åpen for nye ideer, og har et realistisk syn på hva som er mulig og hva som er problematisk. Dette gjør at det er morsomt å arbeide, samt komme med innspill som kanskje kan få betydning for parken senere."*

Også daglig leder viser til at hun opplever at det er "artig" å jobbe i parken. Det er ikke opprettet noen form for intensiver i form av penger eller lignende for ideer som fører til en innovasjon. Belønningen er i følge daglig leder at det er "artig" å jobbe her. Hun uttrykker det slik:

*"Den belønningen de får her er at de har en "artig" plass å jobbe."*

Så legger hun til:

*"Det som gjør at det blir "artig" å jobbe her er at alle sammen får være med – en har ikke bare sine faste plasser, men kan ta del i utviklingen – jeg tror det er en del av belønningen, men vi har en del sosiale tiltak også."*

Her henviser hun til samarbeidskonstellasjoner. Samarbeidsorientering er også et element i MDI-kulturen av Amundsen mfl. (2011). I organisasjoner som har lyktes med MDI var det en utbredt oppfatning blant de ansatte om at "her er man enige om å samarbeide", og at det var dette som gav den beste kvaliteten på innovasjonsprosessen.

NFP har et bredt spekter av opplevelsestilbud. Deriblant teater, ulike aktiviteter og rovdysersenter. Dette gjør at samarbeidet må gå på tvers av disse gruppene. Det er da en fare for at interessekonflikter kan oppstå. En slik konflikt kan være eksplisitt eller tildekket. Men uansett grunn og hvilken form den tar, vil dens kilde være å finne i bestemte, opplevde eller virkelige, interessekonflikter (Morgan, 2004). Vi kan referere til ulike praksisfellesskap innenfor organisasjonen. Dette drøftes senere i avhandlingen.

I NFP opplever de at nye ting skjer uten at alle vet om det. Dette ifølge daglig leder som kjenner på nettopp dette. Slik oppstår det usikkerhet blant de ansatte. Men i følge henne får hun vite om det slik at det tas tak i så raskt det lar seg gjøre. I elementet samarbeidsorientering pekes det nettopp på viktigheten av det interne forholdet mellom arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. Her handler det om tillit som også er et element i MDI kulturen.

Tillit synes å være en viktig forutsetning for innovasjon. Dette bekreftes av filosofen Harald Grimen (2009) i Aasen mfl. (2011) som hevder at mennesker som ikke stoler på hverandre samhandler mindre. Gjennom datainnsamlingen fant vi ut at i NFP er tilliten høy mellom lederen og de fast ansatte, men vi er litt mer usikker på tillitsforholdet mellom leder og de sesongansatte. Et tillitsforhold baserer seg på et tosidig forhold. Lederen må vise tillit til sine medarbeidere og medarbeideren må vise tillit til lederen. Ser en dette i sammenheng med samarbeid er avstanden mellom leder og de sesongansatte noe stor. Dette baserer vi på uttalelser fra lederen der vi spurte om de sesongansatte viste at de hadde muligheter til å komme med uttalelser om forbedringer og nytenkning.

*“Jeg er faktisk litt usikker på om jeg har spurt dem om det før. Helt tydelig.”*

Vi ser tydelig grensesnittet mellom ledelse og leder her. De sesongansatte ser på de fast ansatte som ledelsen, men lederen ser på de fast ansatte som sine ansatte. Hun involverer ikke de sesongansatte på samme måte.

De sesongansatte viser stor tillit til det de ser på som ledelsen.

*“Familieparken involverer de fleste når det kommer til forslag og ideer, og det blir satt pris på.”*

Det noe utydelige grensesnittet for hvem ledelsen er og hvem de ansatte er ser vi også når vi kommer til elementet i MDI kulturen som er utviklingsorientering. Ser alle som jobber i parken på det å forbedre og tenke nytt som en integrert del av jobben sin?



I følge daglig leder får alle ta del i utviklingsarbeidet i parken. Men når vi stiller utdypende spørsmål viser det seg at hun tenker på de fast ansatte. Hun henviser til ukentlige samarbeidsmøter, men da er heller ikke de sesongansatte representert. Vi kan jo selvfølgelig si at de er representert gjennom de faste, men får vi da med helheten i hvordan de tenker nytt integrert i kulturen? De sesongansatte kommer inn i parken med nye øyne og ser på ting andelenes enn hva de som går der år etter år gjør. Vil organisasjonen NFP klare å fange opp denne unike tilgangen på kunnskap som de sesongansatte kan tilføre organisasjonen?

Hvordan skaffer så NFP ny kompetanse inn i organisasjonen? Ligger det en organisatorisk oppmuntring til dette i parken? I følge daglig leder leies det inn kompetanse til spesifikke prosjekter. Utenom det har de ikke noen kompetanse plan eller oppfølging av ansatte. Det må skje på eget initiativ, slik som to av de ansatte som har valgt å videreutdannet seg. En gjennom BI rettet mot markedsføring og en rettet mot ledelse. Det oppfordres ikke spesielt til kompetanseheving i NFP. Gjennom våre innsamlingsdata kan ikke vi se at det oppmuntres til dette. Dette av blant annet økonomiske årsaker ifølge daglig leder.

Ideen om åpenhet er også et element i MDI kulturen som i studien av Amundsen mfl. ble holdt høyt. Åpenhet ble framholdt som kanskje den viktigste forklaringsfaktoren på gode resultater gjennom medarbeiderinvolvering i organisasjoner. Vi ser på åpenhet i betydningen Amundsen mfl. viser til og ikke den åpenhet McLean (2005) viser til. Hos Amundsen mfl. handler åpenhet for det første om innsyn i dokumenter som er ment som grunnlag for beslutninger. For det andre ble det brukt i forståelsen "lydhørhet", eller lederens vilje til å lytte når ansatte kom med innspill. Begrepet åpenhet knyttes også til tilgang til fora for åpne diskusjoner mellom ledere og medarbeidere, der medarbeiderne kunne være "uenige med ledelsen".

Når det gjelder den første forståelsen av åpenhet gjennom tilgang til innsyn av dokumenter som er ment som grunnlag for beslutninger viser daglig leder til at de ansatte får tilgang om de spør. Det er ikke en åpenhet som hver og en kan ha tilgang til uten tillatelse fra daglig leder. Når vi kommer til leders vilje til å lytte til innspill se vi at daglig leder absolutt er "lydhør". Dette gjennom hennes egne opplysninger, slik at vi kan ikke si noe om hva de fast ansatte tenker om nettopp dette. De sesongansatte derimot uttrykker det klart at de som de ser på som ledelsen (altså de fast ansatte) har stor vilje til å lytte til deres innspill. En av dem sier det slik:

*"Ledelsen hører på hva vi sesongansatte har å si, og tar dette til ettertanke (...)."*

Vi ser klart en stolthet hos alle de ansatte over å jobbe i NFP, men det kommer spesielt til uttrykk via de to suksesshistoriene vi har lagt som vedlegg 3. Stolthet er også et av elementene Amundsen mfl. viser til ved MDI kulturen. Et viktig moment i elementet stolthet var trivsel. Trivsel i NFP kommer til uttrykk gjennom at mange av de sesongansatte søker seg tilbake år etter år. Den faste arbeidsstokken har også minimalt med "turn over". En av de sesongansatte uttrykker det slik:

*"Man får møte flotteste personene å jobbe med. Man får også mange trivelige dager på jobb, og utenfor jobben."*

I NFP har de et stort fokus på det sosiale både i og ikke minst utenfor parken. Namsskogan er en liten plass der alle kjenner alle. Dette er noe som preger hele samfunnet og som parken er en del av. Organisasjonen NFP har bevist tatt del i også det som er innenfor parken gjennom å være med på å etablere møteplasser og arenaer samt dra i gang aktiviteter på kveldstid. De ansatte tar vare på hverandre også utenfor arbeidstid.

Autonomi er det element som vi ser har det tydeligste sammenfallet med annen forskning på kultur og innovasjon og studien av Amundsen mfl. (2011) Her hadde flere av organisasjonene i økende grad gitt medarbeiderne innflytelse og ansvar i forhold til utførelsen av de ulike arbeidsoppgavene. Autonomi vil bli drøftet under McLeans organisatoriske forhold som omhandler nettopp dette.

Støttende ledelse er det neste steget i McLean`s organisatoriske forhold som skal bidra til en innovasjonsfremmende kultur.

### **Støttende ledelse**

Ledelse handler i praksis om å utvikle og/eller ta i bruk nye løsninger for å bedre organisasjonens evne til å nå sine mål (Rønningen & Slåtten, 2012). Støttende ledelse handler om hvordan team støttes fra lederhold. I følge Smith mfl. (2009) i Aasen mfl. (2011) er støtte fra ledelsen fremholdt som den mest betydningsfulle faktoren for MDI i innovasjon. Kommunikasjonen mellom ansatte imellom og opp mot ledelsen må være tett og konstruktiv. Pelz (1956) har dokumentert at ledere som oppmuntret til involvering fikk ansatte som følte seg mer motivert for jobben. I tillegg var de mer positive til egne oppgaver og utvikling. En av den viktigste strategien ledelsen bør jobbe med er ifølge Pelz (1956) å være lett tilgjengelig for diskusjon og konsultasjon (IRIS – rapport 2011).

Ledelsen i følge de sesongansatte i NFP fremstår som støttende og åpen.

*“Det er ganske frie rammer, slik jeg ser det, eneste en må huske er kjerneverdiene for parken, som jeg ikke husker i farten, men det blir også lagt opp til at vi som arbeidere får gi kontinuerlig rapporter til ledelsen om ting vi vil endre.”*

Vi vil si at de sesongansatte ser på de faste inn under ledelsesteamet. I følge de faste har NFP en flat struktur der daglig leder er overhodet, mens de andre er likestilt, men med ansvar for egne områder.

Vi vil si at daglig leder ikke oppfatter seg selv som spesielt kontrollerende ovenfor ledelsesteamet. Daglig leder har ikke definert lederteamet, slik at vi forutsetter at det er de faste ansatte som inngår i lederteamet. Hun har derimot sagt at hun samler de det mest berørte og slik tolker vi det at lederteamet vil variere etter hvilke ideer som skal drøftes. Hun sier hun er lett tilgjengelig og åpen for enhver diskusjon med ansatte. Ved utvelgelse, av om en ide til innovasjon skal realiseres, samler hun ledelsesteamet for drøfting. Lederteamet vil sammen se på om ideen er realiserbar. Utvelgelsen er det andre steget i innovasjonsprosessen MDI. Når NFP har en utfordring som krever løsning samler hun de berørte i ledelsesteamet til en iderunde. Slik kan en innovasjonsprosess starte i NFP. Vi vil påstå at det er åpenhet i NFP. Som daglig leder uttaler det:

*“Jeg føler jeg aldri sitter og beslutter ting alene her på toppen og det er jo kanskje slik at jeg bruker de ansatte litt for mye.”*

Her ser vi igjen at hun bruker ”de ansatte” om lederteamet. Vi ser også at i og med at ikke alle blir involvert har det oppstått interessekonflikt i organisasjonen. Dette kan skje når ikke de som mener de har behov for det blir involvert. Det er daglig leder selv som kjenner på dette:

*“Jeg vet at til tider skjer det ganske mye uten at vi har klart å implementere det til alle i tankegangen.”*

I og med at ideen og prosjektet blir tilhørende en person kjenner daglig leder på dette slik:

*“Det kan bli litt usikkerhet på hva de andre gjør – vil ikke si vi har konflikt, men fordi en vet litt lite hva den enkelte gjør så er det perioder det halter litt, men da handler det om å sette seg ned og ta oss tid til å snakke om ting og se systematisk på det.”*

Hun viser her at hun er åpen for egne feil og ønsker å ta tak i gryende konflikter så raskt hun får vite om det. Terskelen for å komme til lederen er ikke høy. Dette er noe som preger innovative organisasjoner ifølge Amundsen mfl. (2011).

De sesongansatte ser på de fast ansatte som ledelsen. De omtaler denne ledelsen som åpen og tilstedeværende. En av de sesongansatte sier det slik:

*“Det er åpent til å komme med forslag til enhver tid. De er veldig ivrige til å vite hva vi tenker og om noe kunne vært bedre.”*

MDI i innovasjon innebærer at kommunikasjonen mellom ansatte imellom og opp mot ledelsen må være tett og konstruktiv. Dette forutsetter at ledelsen legger til rette for gode og fordomsfrie samtaler i en omsorgsfull kontekst preget av åpenhet og tillit. Både åpenhet og tillit er elementer i MDI kulturen. Vi har tidligere vist at parkens ansatte viser tillit til hverandre gjennom at de får tildelt ansvar og har tillitsfulle relasjoner seg imellom. Uttalelser som:

*“Å arbeide med sine venner skaper arbeidslyst, noe som kundene raskt legger merke til.”*

Slike uttalelser viser at parken preges av tillit og åpenhet. Men som vi tidligere har vært inne på trenger ikke dette å gjelde på alle nivå. Ledelsen som i følge de sesongansatte er de som jobber der fast, har åpenhet og tillit både fra toppledelsen og de sesongansatte, mens fra toppledelsens side har vi sett at tillit og åpenhet har gått til de faste og ikke ned til de sesongansatte. I tillegg ser vi her at det vises til interaksjon mellom ansatte og kunde noe som er positivt med tanke på kunnskaps og ideutvikling som kan føre til innovasjon.

Samtalene bidrar til å koordinere individuelle handlinger, og utvikle felles forståelse og mening. Det betyr for eksempel at når de ansatte i NFP i gode samtaler uttrykker vanskeligheter med å forstå hvorfor det å kontinuerlig tenke ut nye ideer som kan føre til en innovasjon innovasjoner er viktig, vil samtalene bidra til at flere ser at dette kan være ”vanskelig”, og ledelsen får anledning til å stille spørsmål som kan bidra til avklaring. Dette betinger at ledelsen forstår sin rolle som kunnskapshjelper noe som krever ferdigheter som å ramme inn samtalekonteksten og ha riktig timing og form i samtalene.

Evnen til å lytte er avgjørende, samtidig som retoriske ferdigheter og evne til å motivere og oppmuntret til å tenke ut nye ideer også er viktig. Det presiseres viktigheten av innramming og at samtalene må ledes, fordi det gir muligheter for å inspirere og mobilisere alle ansatte, og holde blikket rettet mot framtida.

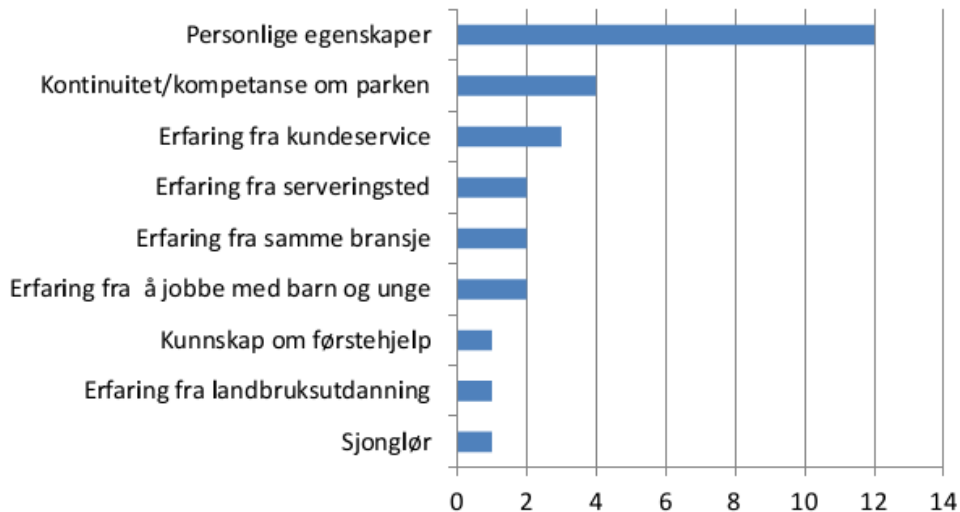
Det neste steget i McLeans organisatoriske forhold som skal bidra til en innovasjonsfremmende kultur er ”utviklende arbeidsgrupper”.

## Utviklende arbeidsgrupper

Utviklende arbeidsgrupper handler om mangfoldet i grupper, og behovet for konstruktive og utfordrende relasjoner mellom gruppemedlemmene. Her handler det om relasjonelle ferdigheter. Å gjøre hverandre gode.

McLean bygger på en antakelse om at innovasjonsevnen øker når personer med ulike preferanserammer utveksler ideer, men han peker også på betydningen av å integrere "kreative personligheter" inn i organisasjonens vanlige virksomhet. I kulturen må derfor ulikheter og mangfold fremheves, men det må også være rom for stor toleranse i kulturen. Det med toleranse har vi sett på tidligere, men personlige egenskaper og mangfoldighet skal vi se nærmere på her.

I forhold til ideer, erfaringer, kunnskap og kompetanse som kan bidra til innovasjon trekkes det frem, i spørreundersøkelsen av de sesongansatte, at personlige egenskaper er det viktigste bidraget grafisk illustrert i figur 24.

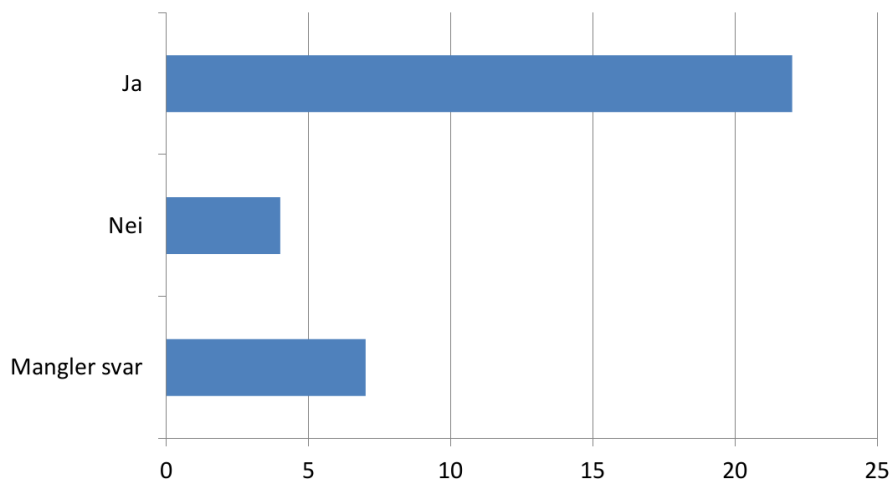


**FIGUR 24 KOMPETANSE HOS SESONGANSATTE**

Deres personlige egenskaper er med på å skape det mangfoldet som trengs for å få en innovasjonsfremende kultur. I NFP kommer det mange sesongarbeidere i en kort periode på sommeren. Disse har ulik bakgrunn og ulike preferanserammer med seg inn i organisasjonen. Vi mener her at parken har en stor fordel om de klarer å nyttiggjøre seg denne disse personenes kunnskap i innovasjonsarbeidet i parken.

Det å få alle ansatte til å kunne "kaste ball" med andre, er vil være viktig for å skape et godt arbeidsmiljø for kreativitet. Oddane (2008) peker på viktigheten med å oppmuntre til relasjonelle ferdigheter. Å stole på hverandre, være konstruktive og ha støttende relasjoner vil gjøre det lettere for personer å dele hverandres ulike kunnskap som skal bidra til ideer og innovasjon.

Det å sette sammen utviklende arbeidsgrupper vil være en viktig jobb for ledelsen. Vi spurte de sesongansatte om de følte de ble involvert i utviklingen av parken. Svaret var veldig positivt og er illustrert i figur 25.



**FIGUR 25 BLIR DE SESONGANSATTE TATT MED PÅ UTVIKLINGEN AV PARKEN**

Kunnskap i seg selv vil ikke føre til nytenking og nyskaping. Det må være en dynamikk til stede, slik at kunnskapsproduksjon (knowledge creation) kan foregå. Ny kunnskap skapes og utvides først gjennom en sosial samhandlingsinnovasjon, mellom taus kunnskap og eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi i Von Krogh 2001). Gjennom samhandlingen og omformingene, som de kaller *knowledge conversion*, skapes noe nytt.

Samarbeid er et utgangspunkt for at gruppekontekster øker idegenerering og ideutveksling. I starten av innovasjonsprosessen har det vist seg å være en fordel at gruppesammensetning er mest mulig ulik. Lengre ut i prosessen, nærmere implementering, vil en mer lik gruppe være fordelaktig (Smith mfl, 2009).

Det neste steget i McLeans organisatoriske forhold som skal bidra til en innovasjonsfremmende kultur er autonomi.

### **Autonomi**

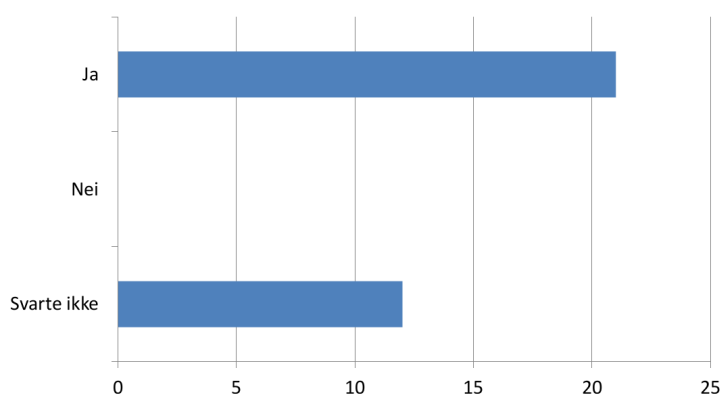
Autonomi eller "frihet og selvstendighet" handler om at medarbeiderne gis frihet til å bestemme selv hvordan de vil utføre sine arbeidsoppgaver, men de gis ikke nødvendigvis medbestemmelse over hvilke mål man skal nå. Smith mfl. (2009) viser til at autonomi handler om at de ansatte får frihet til å fatte beslutninger og får handlingsrom til å utføre oppgaver uten utstrakt kontroll. Autonomi har vist seg å være viktig i starten på en innovasjonsprosess.

I og med at det i sommerhalvåret kommer et stort antall sesongansatte til parken er parken naturlig nok preget av nedskrevne instruksjoner og rutiner. Dette er helt nødvendig da parken tar imot mange gjester som skal jobbe med aktiviteter som krever fokus på sikkerhet, samt at NFP har mange dyr som krever et kyndig stell i løpet av dagen. Likevel er det rom for å gi ansatte frihet til selv å bestemme hvordan de vil utføre sine arbeidsoppgaver innenfor gitte rammer. Dette krever også at lederen/ne reelt må gi fra seg ansvar. De faste må gi ansvar til de sesongansatte og daglig leder til de faste.

Ser vi på de sesongansatte bekrefter de at de er tildelt ansvar i jobben. En av de sesongansatte sier det slik:

*“Jeg får varierte oppgaver der jeg selv bør finne den mest praktiske løsningen. Dersom jeg trenger hjelp får jeg det.”*

På spørsmål om de blir tildelt ansvar i jobben ser vi grafisk illustrert i figur 26 at mange føler nettopp det.



**FIGUR 26 TILDELTE ANSVAR**

I følge daglig leder gir hun stor frihet til sine ansatte, også her viser hun til de faste ansatte. Kommer noen med en ide de velger å satse, ligger det i hennes forventninger at den er gjennomtrengt og at ide-haveren er i stand til å gjennomføre prosjektet.

*“Det ligger i mine forventninger at har du satt i gang et prosjekt kan du ikke bare gjøre A, men du må også gjøre fra A til Å uten at jeg går å puster dem i nakken. Men jeg er ikke sikker på om jeg er god nok til å kommunisere slike forventninger. “*

Hun forventer derimot ikke at denne personen skal utføre alt alene. De er et team og vil spille på hverandre for at innovasjonen skal komme i virke. Gjennom de to prosjektene Rebella Hex og Rovdyrsentret ser vi at disse personene har fått stort spillerom for å kunne utføre disse prosjektene.

Vi vil påstå at NFP gir de ansatte på alle nivå i parken stor frihet og selvstendighet under gitte forhold.

### **Ressurser**

Ressurser handler om hvordan en disponerer tid og penger i organisasjonen. I som mange andre organisasjoner har NFP smått med penger til utviklingsprosjekter. Daglig leder er opptatt av å skape innovasjoner med enten en gevinst inntektsmessig eller en gevinst i enklere måter å gjøre ting på slik at ressurser kan frigjøres.

Det fremgår at utviklingsprosjektene i parken er tidkrevende. De har selvfølgelig både små og store prosjekter, men i følge daglig leder tar utviklingsprosjektene mye tid. Fra en ide blir lansert til den er realisert kan det raskt gå opp til fem år. Det er både tidkrevende og ressurskrevende i form av personale.

I NFP er de helt avhengige av investorer til sine litt større innovasjonsprosjekter. Å få til dette er også tidkrevende. Til å illustrere dette har daglig leder fått frigitt litt tid av fylkeskommunen til å utvikle et utviklingsprosjekt som heter "Namsskogan familiepark fra mot 2017" (vedlegg 5). Dette er et regionalt reiselivsløft med nasjonalt siktemål. Et slikt stort prosjekt har ikke NFP ressurser til å satse på uten støtte som i dette tilfellet er fra fylkeskommunen.

McLean viser også til en sjettede faktor som påvirker organisasjonens innovasjonsevne. Denne faktoren er kontroll.

### **Kontroll**

Kontroll er framhevet som et viktig hinder for innovasjon. Det antas at en organisasjonskultur som støtter og oppmuntrer til kontrollering vil virke negativt på medarbeidernes indre motivasjon, og føre til redusert kreativitet og innovasjonsevne.

Som tidligere nevnt er ledelse er en viktig faktor for å få MDI til å fungere i en organisasjon. Irgens (2007) peker på standardisering og kontrollering av organisatorers atferd vs. ledelse. I NFP er styring og kontroll en viktig faktor. Slik vi ser det er styring viktig, men det må være en balanse mellom styring og ledelse. Irgens viser til at det å styre en organisasjon kontra å lede en, er to forskjellige måter å tenke handling på. Trekker vi dette inn i NFP styrer man utstyr og systemer, men man leder ansatte og organisasjonen. Dette er tilfelle i NFP.



Man styrer gjennom at noen står for tenkingen og andre utfører handlingen, men man leder gjennom at en har en gjensidig relasjon. Dette er delvis riktig. De sesongansatte står for utførelsen gjennom sine jobbinstrukser som er utarbeidet av andre. Dette er standardisering, noe vi ser er til en viss grad nødvendig da vi har med sikkerhet, dyr og helse å gjøre. Gjør man feil kan det få fatale følger. Det ledes i NFP gjennom relasjoner mellom ansatte og ledelse.

Styring kan assosieres med kontroll, overvåking, enveis informasjon osv. mens ledelse gir assosiasjoner om motivasjon, tilretteleggelse, delegering, tillit, kommunikasjon, toveisutveksling, forståelse og mening. Ledelse er å skape mening sammen med andre. Det å kunne handle i nuet og forholde seg til nye ting i forskjellige kontekster. Om en klarer å slippe kontrollen og ha et improvisatorisk rammeverk isteden for et tradisjonelt management system vil det være mer nyttig med tanke på MDI som prosess. Gjennom våre observasjoner har vi ingen fornemmelse om at ansatte følte seg overvåket. Tvert imot roses ledelsen for sin lederstil der ansatte føler seg involvert. Vi opplever at NFP har et ledelsesperspektiv som er sosialt og er ikke preget av maskinperspektiv.

I parken er det balanse mellom styring og ledelse. Vi vil ikke si at leder er mer kontrollerende enn nødvendig, og dette ser vi også gjennom vår undersøkelse: En av de sesongansatte sier det slik:

*“Vi får vite hva som skjer og hva vår mening er om ting. Vi får også beskjed om at hvis vi har noen ideer vil gjøre parken bedre, så får vi komme med disse. Alle blir hørt.”*

Slik vi tolker NFP er deler av organisasjonen viktig å styre og planlegge, mens andre deler av organisasjonen må ledes. Disse to sammen skaper grunnlaget man trenger for MDI som drøftet over.

### 5.3.2 Arena for innovasjon

Som arena for innovasjon vil vi først gå inn på taus og eksplisitt kunnskap i NFP. Dette fordi kunnskap i seg selv er noe ustadig, og kan få mange ulike uttrykk i en organisasjon, og er interessant å drøfte opp mot innovasjon. Vi vil i hovedsak drøfte den tause kunnskapen i parken. Så går vi inn å drøfter praksisfellesskap i NFP. Dette fordi vi vil se om det kan være ulike organisasjonskulturer som er konstruert av en felles fortolkning og meningssskaping i parken. Deretter ser vi på kreativitet i NFP, noe som går mer på individnivå. Dette for at vi i neste omgang tar for oss kollektiviteten gjennom å skape kunnskapshjelpende kontekster for å fremme innovasjon. Tilslutt drøfter vi arenaer som fremmer innovasjon i NFP.

#### **Taus og eksplisitt kunnskap i NFP**

Den eksplisitte kunnskapen i NFP er lett å få øye på. Den eksplisitte kunnskapen er mulig å kodifisere på en håndgripelig måte og lett å dele med andre (Hislop,

2009). Den eksplisitte kunnskapen i NFP uttrykkes i formalspråket og deles gjennom bruk av skriftlige og muntlig informasjonsfora i parken slik som infomøter, samtaler, facebookgruppe, evalueringsskjema osv.

Den tause kunnskapen derimot er mer uformell, vanskelig å konkretisere til andre, og er integrert i den kultur og de forutsetninger den som har og bruker den (Hislop, 2009). Et menneske vet som oftest mye mer enn det en kan sette ord på. Dette gjelder både i utførelsen av praktiske oppgaver og i en sosial interaksjon med andre. Polanyi bruker eksempler om lærere som råder over ferdigheter som går ut over det læreren selv kan redegjøre for. Han påpeker at disse tause kunnskapselementene er til stede i persepsjon, bevegelse, og kommunikasjon. Dette gjelder i både teoretisk og praktisk kunnskap. I vårt tilfelle med alle ansatte i NFP så betyr dette at vi kan legge til grunn at både de sesongansatte og de faste samt ledelsen i parken råder over ferdigheter de selv ikke kan redegjøre for.

Siden vi ønsker å øke innovasjonsevnen i parken gjennom de ansatte, vil det å kunne få den tause kunnskapen de ansatte sitter inne med delt og helst gjort eksplisitt. Dette vil kunne være avgjørende for å fremme innovasjon i parken. Gjennom sin erfaring i jobben kan man si at de ansatte sitter med mye taus kunnskap som trolig vil ha en enda større verdi dersom flere får ta del i den.

Begrepet taus kunnskap har ofte blitt trukket frem som legitimering av praktikerens ferdighetsmessige kunnskap, der de tause komponentene i lærerens kunnskap i denne teorien blir bevist gjennom at praktikerens vet mer enn han kan redegjøre for og at disse tause komponentene dermed også er avgjørende for all kunnskap (Mathisen, 2007). Hvis man legger dette til grunn for NFP vil dette bety at ansattes rolle i både kunnskapsformidling og utvikling av blant annet nye attraksjoner vil være svært viktig.

Som tidligere nevnt illustrerer Polanyi dette med eksemplet med hvordan en stokk rent konkret overfører bevegelsesinntrykk til hånden, mens den som bruker stokken (med lukkede øyne) oppfatter det som møter stokkens ytterste ende.

Her er det i utgangspunktet noen avgjørende elementer som vil ha stor betydning i de relasjonelle kunnskapsprosessene mellom de ansatte i familieparken. De ansatte må kunne lese og tolke den kunnskapen de kjenner gjennom stokkens endepunkt. Her tenker vi at parken må gi de ansatte muligheter til å bli så kjent med hverandre slik at de tilegner seg denne evnen. Dette sier oss at det vil være avgjørende å skape arenaer der ansatte møtes slik at kunnskapsdeling og fremming av innovasjon kan skje.

*"Taus kunnskap er den viktigste kilden til innovasjon,(...)" (Von Krogh mfl. 2001: 201).*

Ny kunnskap skapes og utvikles gjennom sosial samhandlingsinnovasjon, mellom taus kunnskap og eksplisitt kunnskap.

### **Praksisfellesskap i NFP**

Praksisfellesskap i NFP er det fellesskapet som skapes ut fra at ansatte søker mening gjennom å fortolke sine omgivelser, noe som skaper en felles fortolkning av den sosiale virkeligheten i parken. Her vektlegges læring og prestasjonsforbedring gjennom deltakelse og praksis i organisasjonen (Irgens & Wennes 2011).

NFP er delt inn i dyreavdelingen, vedlikehold, rovdysrentret, administrasjon og Rebella Hex, viser til NFP's organisasjonskart presentert i kapittel 4.1. Disse avdelingene har ulike oppgaver som skal gjøres og som krever ulik kompetanse av de ansatte. Det kan slik oppstå flere praksisfellesskap der det er ulike normer som dominerer. Disse praksisfellesskapene trenger ikke å dannes på grunnlag av ulike avdelinger, men kan oppstå i ulike former. Som vi har sett kan slike praksisfellesskap kan bestå av flere og til dels svært ulike organisasjonskulturer som er konstruert av en felles fortolkning og meningsskapning og ikke av felles normer og verdier. Grensen mellom disse praksisfellesskapene er flytende og den enkelte ansatte har lett for å tilpasse seg ulike fortolkningsmønstre.

I NFP kan dette komme til uttrykk gjennom for eksempel Rovdysrenteret og Rebella Hex. I Rovdysrenteret er fokuset å få ut fakta om rovdyr, mens i Rebella Hex er fokuset fantasi og teater. Slik har parken opplevelsesprodukter som er i hvert sitt ytterpunkt. De ansatte rovdysrenteret og Rebella Hex kan ha helt ulikt syn på meningen gjennom å fortolke sine omgivelser noe som skaper den felles fortolkningen av den sosiale virkeligheten i parken. I og med at grensen mellom disse praksisfellesskapene er flytende og at den enkelte ansatte vil ha lett for å tilpasse seg de ulike fortolkningsmønstrene, vil deltakelse i de ulike praksisfellesskapene utvikle både refleksjon og nye ideer og ny kunnskap (Irgens & Wennes 2011).

Om det i NFP eksisterer flere praksisfellesskap vil det i en innovasjonsprosess kunne oppstå noen utfordringer. Som eksempler bruker vi to ulike praksisfellesskap i parken, Rovdysrenteret og Rebella Hex. Som vi har vist representerer disse to ytterpunkter i verdisammenheng. Som Hislop (2009) uttrykker det vil det i vert praksisfellesskap deles kunnskap, verdier og identitet. Her vil det kunne oppstå interessekonflikter noe som kan føre til svekket tillit mellom Rovdysrenteret og Rebella Hex. Dette kan påvirke viljen til kunnskapsdeling og innovasjon. Hvorvidt "kunnskaps giveren" er motivert til og i stand til å formidle har betydning for kunnskapsdeling og innovasjon, om

kunnskapen er taus, flertydig eller kompleks har betydning, og om "kunnskapsmottakeren" er motivert og i stand til å motta og overføre kunnskap til eget bruk.

NFP sin fleksibilitet og innovasjonsevne er altså avhengig av at det er utviklet en virkelighetsforståelse internt i organisasjonen. Denne virkelighetsforståelsen må også være i samsvar med den virkelighetsforståelsen som finnes blant interessentene eller samfunnet for øvrig (Busch mfl, 2007). I NFP gjør de dette gjennom interaksjon med kundene. Som en av de sesongansatte uttrykker det når vi spurte om "Hva gjør deg kreativ i jobben?":

*"Alle de forskjellige morsomme kundene...(...)"*

### **Kreativitet i NFP**

I gjennomgangen av vårt datamateriale virker det for oss som om de ansatte i NFP har tillit til hverandre og dermed ikke problemer med viljen til å dele kunnskap som kan føre til innovasjon. Dette bekreftes også av daglig leder som henviser til at de ansatte "spiller hverandre gode". Her viser hun også til de sesongansatte.

I og med at vi ser på arena for å fremme innovasjon i NFP vil vi gå dypere inn i idefasen av MDI prosessen. Dette bringer oss også inn i den kreative verden der Oddane (2008) har laget en modell basert på Amabile (1998) som hun kaller KREM modellen. Denne er presentert i kapittel 2.3.3. KREM modellen peker på at individuell kreativitet ikke bare er avhengig av personlige egenskaper, men også på konteksten og arena som individer befinner seg i. Amabile (1998) argumenterer også for at alle innovasjoner starter med kreative ideer.

I det å inneha en *kreativitetsfremmende kompetanse* legges det her blant annet hvor fleksible og billedlig man møter utfordringer i NFP. Utfordringen her vil være hvordan en takler usikkerheten. Det er ikke så enkelt å rikke ved grunnleggende antakelser uten at det vil kunne oppstå motstand. Vi har observert at det ligger en trygghet og toleranse i kulturen noe som gjør oss beroliget i at parken vil være mottakelig for forslag som også vil kunne rikke ved grunnleggende antakelser. Dette vil kunne gi viktig grobunn for nye måter å jobbe på i parken. Det vil alltid være ansatte som likevel vil velge det velkjente og trygge selv om det i parken er toleranse for å velge det uvanlige og usikre som fører til læring.

*Relasjonelle ferdigheter* er også noe Oddane peker på vil fremme kreativitet til idefasen. Vi har vært inne på dette under organisatorisk oppmuntring, men kan ikke understreke nok at å stole på hverandre, være konstruktive og ha støttende relasjoner vil gjøre det lettere for personer å dele kunnskap og ideer samt

fremme forslag til innovasjoner. Vi har observert at i NFP er preget nettopp av tillit og toleranse slik at forutsetningene er tilstede for å fremme innovasjon i organisasjonen.

I NFP har de ansatte både en formell utdanning og en uformell utdanning. Dette bringer oss inn på oppgaverelevant *ekspertise* som er en annen viktig del av kreativiteten ifølge Oddane. Hun viser til fagdisiplinær kunnskap og kontekstrelevant kunnskap. Blant de ansatte i parken er det under halvparten som kun har videregående, men da med lang erfaring innenfor sitt fagfelt. Størsteparten har høyere utdanning innenfor fagfeltet av sitt arbeid. Det er bevisst blitt rekruttert etter høyere utdanning de siste 5 – 6 årene. Men dette gjelder i hovedsak de som er fast ansatt. Alle preges av en intens interesse og engasjement i sitt fagfelt. De har god kjennskap og faktakunnskap om det aktuelle domenet og de har meninger om ulike problemstillinger i domenet. I tillegg innehas det tekniske ferdigheter som kan kreves av et spesialområde som kan bidra til kreativ produktivitet.

I tillegg til den fagdisiplinære kunnskap peker Oddane på det også trengs kontekst-relevant kunnskap for å kunne gjøre en kreativ innsats. Det kan være områder i parken som har komplekse problem-sammenhenger der den enkelte berøres av fagfelter de ikke har så mye kjennskap til. I slike tilfeller kan en se at kontekst-relevante ferdigheter bør kunne vurderes som en kompetansedel av individuell kreativitet. Oddane sier det så sterkt at teorier om individuell kreativitet må ta hensyn til at individer ofte operere innenfor komplekse problem-sammenhenger som strekker seg utover eget fagfelt.

Ifølge Oddane er *motivasjon* den faktoren som er den viktigste i en kreativ kapasitet. Hvordan motivere ansatte i parken til å velge det uvanlige og usikre fremfor det velkjente og trygge? I og med at motivasjon omfatter den enkeltes grunnleggende holdning til oppgaven samt den enkeltes oppfatning av hans eller hennes grunner for å gjennomføre oppgaven, kan kapasiteten kreativitet sees på som individuell. Ut ifra en indre motivasjonsmessig synsvinkel er forutsetningen for å gå på å løse oppgaven at det fører til en egenverdi, noe meningsfylt. En indre lidenskap til å løse oppgaven vil kunne føre til en langt mer kreativ løsning enn å satse på eksterne intensiver (Amabile, 1998). Som drøftet over er de ansatte i parken preget av en ideologi der blant annet dyrenes utvikling og velvære står i fokus. Det å løse små og store utfordringer som bedrer dyrenes velvære kan gi en indre lidenskap og tilfredsstillelse. Ifølge Amabile (1998), er denne følelsen det som gir god grobunn for kreativiteten. Denne egenverdien blir lett påvirket av arbeidsmiljøet noe som gir en kollektiv indre lidenskap og tilfredsstillelse. Det vil si at motivasjon er sterkt avhengig av arbeidsmiljøet, og ifølge Collins og Amabile i Oddane (2008) er dette en enkel komponent å løse i

forsøk på å stimulere til kreativitet. Slik ser vi at kapasiteten kreativitet også kan være kollektiv. En kan motiveres av andre og sammen løse oppgavene lettere med en større grad av kreativt engasjement og skape arenaer for å fremme innovasjon.

### **Kunnskapshjelpende kontekst**

Vi har over vist at arena er en nøkkelfaktor til å skape ideer til innovasjon (Oddane, 2008; Hoslop 2009; Von Krogh mfl 2001). Von Krogh mfl (2001) har en ide om at effektiv kunnskapsutvikling avhenger av en kunnskapshjelpende kontekst. En organisasjonskontekst kan være fysisk, virtuell, mental eller alle tre samtidig. De peker på at all kunnskap, i motsetning til data eller informasjon, er kontekstavhengig. Den avhenger mer av situasjonen og menneskene som er involvert enn av absolutte sannheter eller harde fakta.

Å skape en kunnskapshjelpende kontekst av Von Krogh mfl (2001) er en av fem ulike kunnskapshjelpere som de mener er viktige i effektiv kunnskapsutvikling. De har utarbeidet en modell som viser prosessen frem til hvordan kunnskapsutvikling skjer i en organisasjon. Kjernen i disse prosessene er å fokusere på de ansattes evne til å inngå i samtaler der de deler sin kunnskap, og leker med hverandres ideer og forslag. Vårt fokus er arena og vi vil fokusere på den kunnskapshjelpende kontekst til å drøfte arena for å fremme innovasjon i NFP. Dette med tanke på å skulle skape innovasjoner ved hjelp av ansatte som drivere.

”Å skape den riktige konteksten” legger vekt på betydningen av sosiale møtesteder for kunnskapsutvikling og innovasjonsutvikling. Von Krogh mfl. sier blant annet:

*”Å skape den riktige konteksten har størst innvirkning på måten konseptene begrunnes i organisasjonen (...) og hvordan ny kunnskap gjennomgående forsterkes i hele organisasjonen” (Von Krogh mfl. 2001: 202).*

Disse møtestedene må være tilpasset organisasjonens virksomhetsstrategi og tjenesteområder, og forutsetter at kunnskapsvisjonen er kjent, og at samtalene innenfor konteksten er preget av trygghet, anerkjennelse og omsorg. I NFP er sin virksomhetsstrategi det ikke definert noen planlagt strategi hvor eller hvordan kunnskapsutvikling og innovasjonsutvikling skal skje. De har lagt planer om hvor de skal være i 2017, men utelatt ansattes medvirkning til nettopp dette. I følge daglig leder ligger det i kulturen en forståelse av at alle må bidra. I vår undersøkelser ser vi at parken har åpenhet og tillit til ansatte, men uten noen form for planer hvordan kunnskaps- og innovasjonsutviklingen skal fanges opp

og kommersialiseres vil NFP ha vanskeligheter med å fange opp de gode ideene som oppstår blant de ansatte.

Riktig kontekst henger også nært sammen med riktig organisasjonsstruktur. Ledelsen må rigge en hensiktsmessig organisasjonsstruktur, og en tradisjonell hierarkisk struktur vil gjerne ikke være det optimale for å skape kunnskap. Det vil være større behov for organisatorisk fleksibilitet, og krever en god balanse mellom fleksibilitet og kontroll. NFP preges ikke av en typisk hierarkisk struktur. Det er kort vei til nærmeste leder og også opp til toppen. I følge daglig leder er det slik det skal være. Vi har gjennom drøftingen sett at ikke alle kjenner på at det er kort vei til øverste leder. De sesongansatte henvender seg til nærmeste faste ansatte noe som også daglig leder gjør. Avstanden ligger altså mellom daglig leder og de sesongansatte.

Kan egentlig kunnskap i det hele tatt ledes? Hvilken kunnskap kan ledes og hvilken kunnskap vil kun skape en arena for utveksling av den? Skjult/taus kunnskap krever selvledelse og arenaer hvor kunnskapen deles over tid. De mener dette er viktigere jo mer kunnskapsbasert en virksomhets verdiskaping er. Som vi har sett er NFP preget av en forholdsvis flat struktur. De har en balanse mellom drift og utvikling preget av tids og ressursmangel. Noe som ikke er uvanlig blant organisasjoner generelt. Slik uttrykker daglig leder det:

*“Vi har for liten tid til begge deler (...)”*

Det er naturlig nok stort fokus på effektiv tjenesteutøvelse slik at nyskaping og utvikling vil, uten rigging av gode samtaler og riktig kontekst, kunne forsvinne i den store utfordringen man har med å drifte de mange opplevelsesområdene i parken. Å skape riktige kontekster og gode arenaer for samtale vil derfor være avgjørende viktig for å legge til rette for MDI i de aller fleste organisasjoner, også i NFP.

Konseptet til Von Krogh mfl om en kunnskapshjelpende kontekst kan se ut som om det er likt det ”praksisfellesskapet” vi har presentert tidligere i avhandlingen. Et praksisfellesskap innebærer at medlemmer av en gruppe lærer ved å ta del i gruppens praksiser og ved gradvis å huske det de skal gjøre. Dvs. at et praksisfellesskap er et sted hvor medlemmene lærer kunnskap som er utviklet på plassen. Konseptet en kunnskapshjelpende kontekst derimot vil hjelpe til med å skapt ny kunnskap.

Grensene som omgir et praksisfellesskap er tegnet opp av de oppgavene, den kulturen og historien som kjennetegner fellesskapet. En kunnskapshjelpende kontekst blir avgjort av deltakerne og kan med enkle grep forandres. Den

kunnskapshjelpende konteksten har en her og nå kvalitet, og det er denne kvaliteten som kan sette fart på virkelige nyskapinger. En kunnskapshjelpende kontekst kan altså betraktes som et felles kunnskapsrom, et møtested som oppmuntrer og gir næring til deltakelse på mange forskjellige nivåer.

De kontekstene vi ser at NFP bruker er både på det fysiske, virtuelle og mentale stadiet. De ulike kontekstene vil ikke kunne unngå å overlape hverandre i en mangfoldig organisasjon som NFP. Dette i form av for eksempel bedriftens nettsamhandling (NFP sin facebookside), et prosjektteams spesielle kontekst og markedet som omgir bedriften. Alt dette kan samles og på en måte utgjøre en generell kunnskapshjelpende kontekst. Men det er ikke dermed sagt at en hvilken som helst organisasjonskontekst er riktig for kunnskapsutvikling.

Om det var tilfelle ville enhver kunnskapsutviklende organisasjon yte sitt optimale. Det som skiller en kunnskapshjelpende kontekst fra vanlig interaksjon, er at det gir en sosial kontekst som bidrar til å fremme individuelle handlinger og/eller kollektiv utvikling av kunnskap. Makten til å kunne utvikle kunnskap som ikke bare er innebygd i en person, men i interaksjonen den personen har med andre og med omgivelsene. Derfor kan den individuelle kunnskapen som et bestemt individ besitter, deles, deles igjen og forsterkes når han eller hun inngår som en del av konteksten (Von Krogh mfl. 2001:203).

### **Innovasjonsfremmende arenaer i NFP**

Vi spurte daglig leder om de hadde noen form for arena som gir rom for å komme med ideer og lignende? Hun henviste da til de faste møtene de har en gang i uken. Men i og med at organisasjonen nå har blitt forholdsvis stor, var ikke disse møtene like godt egnet til ulike tema som de var tidligere. Møtene blir derfor brukt til å snakke om de dagligdagse tingene. Og som hun sier:

*“(...) det er jo ofte i det daglige man ser behovet for utviklingstiltak (...)”*

Så la hun til at også i den daglige drifta det blir det fremmet ideer og forslag til forbedringer.

*“Så har vi jo det med produktutviklinga der en bestandig starter med en iderunde i fellesskap da.”*

Vi ville så vite hvem som deltok på disse møtene? Jo der var de fast ansatte. Hva med de sesongansatte da spurte vi. Nei de var ikke med. Til å fange opp deres ideer og synspunkter bes de om å lage en evaluering av det som de har sett gjennom sommeren, både negative ting og positive ting. Videre sier hun:



*“Der gjennom har vi hentet opp en del tips, men vi har ikke jobbet mer med det sammen med dem. “*

Slik oppfatter daglig leder deres arena for innovasjonsutvikling i parken. Vi ser at det er de faste som har hennes fokus når det gjelder å skape innovasjoner i parken. Når vi spurte de sesongansatte om det samme fikk vi flere alternative arenaer som blir brukt til utvikling av ideer og forslag til innovasjoner.

*“Synes parken er flinke på dette, gjennom å spørre på facebook, via spørreskjema og daglige samtaler. Opplever at de overordnede er positivt innstilt til råd fra de ansatte.”*

Vi spurte også om hvordan de blir tatt med på råd? Dette ble besvart slik:

*“Infomøte før sesongen; Ledelsen informerer; Gjennom samtaler; Skriftlige tilbakemeldinger; ”Møte” på hybelhuset; Facebook; Formelle spørsmål; Uformelle spørsmål; Uformelle møter; Tillitsvalgte; Spørreundersøkelser; Evalueringsskjema.”*

Vi ser at parken har mange ulike arena til å fange opp ideer og forslag fra de ansatte, men som vi har sett av teorien vil ikke slike arenaer fungere uten at noe grunnleggende er på plass. I følge Von Krogh mfl. trengs det oppmerksomme og følsomme ledere som oppmuntrer til å etablere sosiale møtesteder hvor kunnskap kan blomstre og gro. Men ikke minst må lederen/ne forstå viktigheten av innramming og at samtaler må ledes og viktigheten med å legge til rette for at den tause kunnskapen gjøres tilgjengelig gjennom interaksjon mellom de ansatte.

Under vårt intervju med daglig leder kom det fram at de fast ansatte tar en rolle også utenfor parken på det private. I og med at Namsskogan er et lite samfunn der alle kjenner alle, ligger det en omsorg for å ta vare på hverandre i samfunnet. Dette samfunnet er parken en del av. De faste tar seg av de sesongansatte når de kommer og integrerer dem også utenfor parken. Dette gjør at de har arena for idemyldring og forslag også utenfor parken. De blir som en familie og vi ser at det virker som om kulturen i hele samfunnet bygger på omsorg, tillit og trygghet.

Vi vil si at det allerede utenfor parken er et samfunn som nok har det grunnleggende på plass når det gjelder å få tilflyttende til å trives og blomstre. Om dette har oppstått etter at parken ble etablert eller om dette alltid har preget kulturen i nærmiljøet og i Namsskogan kommune vet vi ikke noe om, men det hadde vært interessant å se nærmere på i en annen setting.

## **5.4 Oppsummering drøfting og sentrale funn**

For å samle trådene vil vi i denne delen av oppgaven gjøre en oppsummerende drøfting basert på de foregående drøftingskapitlene og slik besvare de tre forskningsspørsmålene som er utledet av problemstillingen: Hvordan tilrettelegge

for økt innovasjonsevne i Namsskogan Familiepark? I disse tre spørsmålene har vi fokusert på kunnskapsperspektiv, innovasjonsprosess og innovasjonskultur/arena.

#### **Forskningsspørsmål nummer 1:**

- Hvilket kunnskapsperspektiv er rådende i NFP, hvilke konsekvenser har det for innovasjon?

Det rådende kunnskapsperspektiv i NFP vil ha konsekvenser for hvordan man tenker om og oppfatter kunnskap. Dette vil igjen gi en inngang på hvordan innovasjonsprosesser foregår i en organisasjon. Vi er av den oppfatning av at det er et dynamisk samspill mellom individ og organisasjon på hvilket kunnskapssyn som er rådende generelt i en organisasjon og da i NFP. Vi har gjennom denne avhandlingen hatt fokus på de sesongansatte, de faste ansatte, ledelsen og to prosjekter som innovasjonsprosesser. Vi ser tydelige innslag av alle kunnskapsperspektiv; det sosiokulturelle, det strukturelle og den tredje vei. Hva gjør man med ny kunnskap? Lagrer man den. Utvikler man den? Anvender man den? Eller deler man den?

Det er vanskelig å si at et perspektiv er mer rådende enn det andre på bakgrunn av den datainnhenting vi har gjort. Men vi ser at det sosiokulturelle perspektivet har et sterkt rotfeste i NFP. Vi observerer at folk får prøve seg gjennom praksis, noe som innebærer at de ansattes kunnskap utvikler seg, gjennom utøvelse av både prøving og feiling og dermed utvikling av erfaring. I NFP er det aktiv kunnskapsdeling mellom de ansatte som dermed aktivt kommuniserer og konstruerer mening etter hvert. Vi ser en organisasjon som utvikler seg, som jobber med å styrke og opprettholde sin kunnskap og sine verdier. I NFP er det læring som bidrar til kunnskapsutvikling, og det skjer gjennom at de ansatte deler erfaringer med hverandre. Et eksempel på dette er den tydelige sammenhengen mellom de sesongansatte og de skrittvis endringene i parken. Slik vi ser det er dette avhengig av hvor lydhør de faste ansatte og ledelsen er, vi oppfatter ledelsen som positive til ny ideer og forslag. Dette er et godt grunnlag for deling av gode ideer og vil være bra med tanke på videre utvikling og innovasjon i NFP.

Det som vil være viktig for NFP fremover er å befeste dette strategisk, samt strukturere informasjonsinnhenting. For vi ser i mindre grad spor etter det strukturelle perspektivet. Det fokuseres i mindre grad på kodifisering og samling av informasjon og det er ikke laget mekanismer for å dele kunnskap. Det er bare gjort i mindre grad. Det kan være en bevisst strategi fra NFP om å samle inn tilbakemeldinger fra de sesongansatte, både underveis i sommersesongen men også etter at de er ferdig med å jobbe. Dette kan også gjøre opp mot resten av

organisasjonen også. Det må jobbes kontinuerlig med å finne ut hvilken kunnskap som er viktig for NFP og hvordan og hvor man deler kunnskap i organisasjonen.

Når det gjelder "den tredje vei" som er et forsøk på sammenstilling av de to måtene å lære på, samt eksplisitt å omfatte organisatoriske konteksten som en dynamisk institusjonell ordning, ser vi at det er innslag av denne måten å se på kunnskap på også. Da tenker vi spesielt på de som er "ildsjeler" og som får jobbe med det som er deres glødende interessefelt. Her jobber man ut ifra sin egen fornuft og følelser. Siden den tredje vei innbefatter å se organisasjon og individ i samme perspektiv og ikke skille de fra hverandre, kan vi kjenne igjen noen av de ansatte i den "den tredje vei". De går sammen i en kontinuerlig prosess, de henger sammen og påvirker hverandre. I forhold til innovasjon er det viktig å ta vare på de ildsjelene man har og sørge for at de blir utbredt. Fra et ledersperspektiv blir det viktig å følge de opp og være en god veileder. Vi vil si at dette gjelder spesielt de faste ansatte som også da er forbilder til de sesongansatte.

#### **Forskningsspørsmål nummer 2:**

- Hvordan foregår innovasjonsprosesser i NFP?

Vi har avdekket veldig mye likhet med hvordan man i teorien definerer en innovasjonsprosess i både Rebella Hex og Namsskogan Rovdyrsenter. Samtidig har vi sett to forskjellige måter å tilnærme seg en prosess på i praksis. Dette kan ha med i hvilke felt man beveger seg på, men det er interessant at i en så liten organisasjon at det er to ulike tilnærminger til hvordan man jobber frem et prosjekt. Slik vi ser det kan begge prosjektene ha mye å lære av hverandre. Da med tanke på fremgangsmåte og ikke minst erfaringer. De prosjektene som har blitt gjennomført og som det jobbes med har nok ikke blitt sett på som innovasjonsprosesser. Dette på bakgrunn av at man har sett på det som prosjekter og ikke innovasjonsprosesser. Det som da er interessant er at vi finner så mange likheter med det som teoretisk blir kalt innovasjonsprosesser og det som blir gjennomført i praksis i NFP.

Vi vet gjennom de data vi har hentet ut at det er likheter mellom de prosjektene som har foregått og innovasjonsprosesser. Vi vet også at det jobbes hvert år å skape nye attraksjoner og utvide dyreparken innenfor et stramt budsjett. Måten dette gjøres er ved å legge stein på stein, noe som er gjort i 25 år i NFP, det har handlet om å tenke nøkternt og smart. Det handler om reinnovasjon hvert år i NFP. Vi har sett på to historier, Rebella Hex og Namsskogan Rovdyrsenter. Men vi kunne trukket frem flere gode eksempler på det å skape innovasjon i NFP. Det beste eksemplet ville kanskje være: "Å starte en dyrepark i Indre Namdal!". Vi

ser gjennom vårt arbeide og tror at NFP sitter med mye kunnskap på hvordan gode prosesser skal foregå, det handler mye om å snakke sammen og dele informasjon.

**Forskningsspørsmål nummer 3:**

- Hva karakteriserer innovasjonskulturen i NFP og har NFP tilrettelagt arenaer for å fremme innovasjon?

Vi ville se om NFP har en organisasjonskultur som preges av innovasjonsfokus samt om de har lagt til rette for at ideer som kan føre til innovasjoner skal oppstå.

Vi har sett at det oppmuntres organisatorisk til ide-generering. Dette er noe NFP er beviste og legger opp til at ansatte skal komme med ideer. De ansatte er forholdsvis enige i at dette blir tatt på alvor av ledelsen. Vi sitter med det inntrykket at det ligger en toleranse og aksept i organisasjonen for nettopp dette. Det virker som om de ansatte føler seg trygge og tilfredse noe som gir et godt utgangspunkt for å fremme innovasjon. Ledelsen oppfattes som støttende og tilstedeværende av de ansatte.

Vi ser også at parken har ansatte som preges av en ideologi. De brenner for det de gjør. Dette engasjementet viser at parken har ansatte for er med på å engasjere og fremme positivitet blant også andre ansatte og ikke minst kundene. De ansatte har fått tittelen "Humørsprede" noe som klart sier noe om hvordan de ønsker å ha det i NFP. Belønningen de får er "en artig plass å jobbe", noe som setter store krav til ledelsen om å få en positiv og nyskapende kultur. Det fokuseres på "å gjøre hverandre gode".

Det legges opp til å fremme ideer, men vi har sett at det mangler systemer som kan fange opp disse ideene. Det er i NFP som i mange organisasjoner hektiske hverdager der driften står i fokus. Vi ser derfor at med en mer strategisk tilnærming til å fremme innovasjon blant ansatte vil NFP kunne bedre sin innovasjonsevne.

Ny kunnskap skapes og utvikles gjennom sosial samhandlingsinnovasjon, mellom taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. I NFP har de strategisk lagt til rette for kunnskapsdeling gjennom eksplisitte fora, som Facebook, infomøter osv. Vi har ikke det inntrykket av at det bevisst legges til rette for å fremme innovasjon utover bestemte møter eller skriftlige tilbakemeldinger. Vi ser at gjennom å systematisk legge til rette for større involvering av ansattes kompetanse, erfaring og ideer via gode arenaer for å fremme innovasjon vil det ved riktig anvendelse kunne bidra til å styrke organisasjonens innovasjonsevne.

Tillit og åpenhet er en forutsetning for innovasjonskultur. Vi har sett at tilliten høy mellom lederen og de fast ansatte, og mellom de sesongansatte og de faste. Vi er derimot litt usikker på det tosidige forholdet mellom daglig leder og de sesongansatte. Vi fornemmer en viss avstand fra daglig leder sin side, mens de sesongansatte viser tillit til daglig leder. Med dette som utgangspunkt kan vi si at parken i stor grad preges av tillit.

Informasjonsflyten i parken kan også bedres. Vi har sett at usikkerhet oppstår når ansatte blir utelatt og ikke helt vet og forstår hva som skjer. Her har vi vært innom å drøftet praksisfellesskap for å få innblikk i nettopp dette. NFP har et bredt spekter av opplevelsestilbud. På bakgrunn av dette kan det oppstå interessekonflikter når ikke informasjonsflyt og involvering blir prioritert. I NFP kan et større fokus på dette bidra til å gi en forbedring av parkens innovasjonsevne. Men som daglig leder sier: det er ikke alltid alle har nytte av å involveres. Dette er sant, men å skape en forståelse om dette blant ansatte vil kunne roe ned gemyttene som ev oppstår på bakgrunn av dette. Her bør også ledelsen være lett tilgjengelig for diskusjon og konsultasjon. Vi opplever at parken har tatt dette på alvor noe som bekreftes av ansatte.

Som vi har sett har autonomi det tydeligste sammenfallet med annen forskning på kultur og innovasjon. I og med at parken i sesongen øker bemanningen betraktelig er de avhengige av å ha nedskrevne instruksjoner og rutiner. Dette med bakgrunn i blant annet sikkerhet, dyrenes liv og helse. Vi ser likevel at det gis rom for å gi ansatte frihet til selv å bestemme hvordan de vil utføre sine arbeidsoppgaver innenfor gitte rammer. De faste derimot har stor frihet til å fatte beslutninger og får handlingsrom til å utføre oppgaver uten utstrakt kontroll.

## 6.0 Hovedkonklusjon og veien videre

Som vi presiserte i starten av denne avhandlingen er vår målsetting med denne avhandlingen er å komme med anbefalinger til organisasjoner som ønsker å bedre sin utnyttelse av medarbeideres innovasjonskompetanse gjennom kollektive prosesser. Vi har sett på hvordan organisasjoner kan arbeide systematisk og legge til rette for bedre involvering av medarbeidernes kompetanse, erfaring og ideer som ved riktig anvendelse gjennom MDI.

Vi har hatt til hensikt å komme med anbefaling på generelt grunnlag, men vi vil hente frem NFP spesifikt i anbefalingen for å bli så konkret som mulig. Det er en utfordring at vi kan bli for konkret i anbefalingene, slik at dette ikke vil være relevant for andre organisasjoner. Vi har et ønske om at disse anbefalingene skal brukes generelt av alle organisasjoner som jobber med innovasjon, med NFP som et eksempel å lære av.

Vi har gjort dette gjennom å ta for oss ulike kunnskapsperspektiver, innovasjonsprosesser, kunnskapsutvikling og kulturens betydning og å skape arena for å fremme innovasjon. Fokuset har vært på prosesser, kultur og arenaer. Vi har sett på hvilke utfordringer og muligheter det ligger i å bruke MDI som grunnlag for innovasjon i en organisasjon.

Vi er av den oppfatning av at alle har et kreativt potensial og kan bidra til innovasjonsarbeid og kunnskapsutviklingsarbeid i organisasjoner. Vi mener at NFP jobber godt med innovasjon, da spesielt kontinuerlig innovasjon, samt at NFP innehar mange av betingelsene for MDI i organisasjonen. NFP kan tilrettelegge for økt innovasjonsevne gjennom bevisst systematisk å legge til rette for å skape en kultur og arenaer for å fremme innovasjon, involvere medarbeidernes kompetanse, erfaring og ideer. Det vil si ved riktig anvendelse kunne bidra til å styrke NFP sin evne til økt innovasjon. For å understøtte dette kommer vi med seks anbefalinger som er inspirert av Håndbok for Medarbeiderdrevet Innovasjon (2011) og det teoretiske grunnlaget vi har jobbet frem.

### 6.1 Anbefaling 1: Ansattes selvbestemmelse

Arbeidet i NFP er i all hovedsak organisert slik at de ansatte får både myndighet og ansvar. Dette kan man tydeliggjøre for både de som er i de daglige arbeidsoppgavene, men også for de som jobber direkte med innovasjonsprosesser. MDI fungerer kun hvis de ansatte er deltagende og entusiastisk noe som må prege organisasjonskulturen i parken. Her kan den magiske formelen være *ansvar + kunnskap = eierskap*. Det at ansatte føler

eierskap for egen organisasjon vil være en stor styrke for at engasjementet vil være tilstede og dermed er da en viktig faktor for MDI.

## **6.2 Anbefaling 2: Ledelse**

I forhold til ledelse bør man være opptatt av å sette i gang et system som fanger opp ideer og det bør være arenaer hvor man både fanger opp ideer og som tar med ideer videre inn i organisasjonen. Ledelsen må være lett tilgjengelig for diskusjon og konsultasjon. Man bør ha fokus på samhandling og målsetting. I tillegg bør det være bred involvering av medarbeidere, slik at det ikke blir bare en liten gruppe som jobber med innovasjon, men få med hele organisasjon. Involvering og ansvarliggjøring av medarbeidere kan være viktige moment, viktige å vise interesse for det arbeidet som gjøres. God ledelse handler i praksis å handle i nuet, det å stadig forholde seg til nye ting i forskjellige kontekster som til stadighet dukker opp. Ledelse er å skape mening sammen med andre. Slipp kontrollen, et improvisatorisk rammeverk vil være mer nyttig enn i et tradisjonelt management system. Slipp kontrollen, det er et viktig moment i forhold til MDI å ha tillit til at de som jobber med prosjekter gjør den jobben de skal innenfor de rammene de har, oppfølging kan da heller være et viktig stikkord.

Det å fortsette å være en fleksibel arbeidsplass, da spesielt med tanke på arbeidsoppgaver, dette kan føre til at man beholder de fleksible arbeidstakerne. Informere mye, men ikke for mye. Valg og bruk av informasjonskanaler internt må vurderes i forhold til innhold og viktighet. Ta vare på de som kan kalles ildsjeler i NFP, de kan være viktige for innovasjon. Fortsett med å bygge oppunder måten det er gjort tidligere, la det som er personlig interessant bygges videre på, då får man en god drivkraft bak prosjekter. Vi vil i tillegg anbefale å ha mer fokus på det medarbeiderdrevne initiativ i forhold utviklingsstrategien til NFP.

## **6.3 Anbefaling 3: Samarbeid**

Det å se ledelsen og generelt de ansatte som en enhet og at det er tillit mellom de ansatte og ledelsen vil gjøre at samholdet blir bedre og vil skape en "vi" følelse. Oppgaver bør bli organisert slik at de er gjensidig forpliktende og samarbeid om konkrete prosjekter Dette er viktig for å skape en kultur for utvikling og skape tillit mellom ansatte og med ledelsen. I NFP er det en tendens til at ledelsen blir en slags buffer opp mot styre og må være den som sier nei til gode prosjekter. Dette kan kanskje bedres med god informasjon om hvilket handlingsrom NFP har, for deretter å jobbe sammen innenfor dette handlingsrommet.

## **6.4 Anbefaling 4: Kunnskap og informasjon**

Informasjonsflyt er viktig, det å gi ansatte informasjon på en slik måte at de ansatte hele tiden har kjennskap til hva som skjer i bedriften og hvordan de

forskjellige avdelinger ligger an. Informasjon om gode resultater bidrar til stolthet og identitet. Dette vil være viktig for å kunne se for seg hva som fungerer og ikke fungerer. Det å se koblingen mellom innsats og resultater kan være en stor motivasjon i seg selv. En løsning kan være å gi både informasjon muntlig på møter men også gjennom kanaler på nett. Det som også kan ses på er hvordan arbeidsplassen er fysisk utformet på bakgrunn av det å treffes, å skape felles møteplasser. Sørg for å skape gode møtefora for informasjonsdeling. Når det gjelder det å opprettholde kompetansen, så er det viktig å sørge for at man har oppdatert kunnskap i organisasjonen, det vil si å vedlikeholde de man har ansatt, ta vare på den kunnskapen de besitter og utvikle den videre. Kompetansehevingstiltak kan være et viktig stikkord. Dette bør være strategisk forankret.

### **6.5 Anbefaling 5: Tålmodighet**

Vi har sett at store prosjekter eller innovasjoner tar mye tid. Det kan gå år fra ideen oppstår til den er realisert. Innovasjon handler slik om tålmodighet. Slik vi ser det, sammenfaller måten NFP jobber på opp mot mange faktorer som definerer MDI. Det å gjøre MDI til en bevisst måte å jobbe på over tid og ikke bare tro at ved å hente inn nye ideer blant sine ansatte så jobber man med MDI. Det som er viktig er å ha et kontinuerlig fokus på medarbeiderdrevet innovasjon i hele virksomheten, fra ansattnivå til styret. Dette kan gi grobunn for nye strategiske måter å jobbe med innovasjon på. Samtidig er det viktig å ha med seg at innovasjon tar tid, det å skape noe nytt er ikke gjort i all hast, da spesielt med tanke på ressurser som er tilgjengelig i NFP.

### **6.6 Anbefaling 6: Systematikk og oppfølging**

Vi observerte gjennom vår datainnhenting at det er en stor variasjon i hvordan det jobbes systematisk med idefangst og oppfølging av ideer i NFP. Daglig leder foreslo å lage en idebank, dette kan være en god ide da ideer kan få økt relevans etter hvert som tiden går. Vår anbefaling her er at det bør jobbes mer systematisk med ideer i NFP. Dette vil henge sammen med behovet for ønske om forbedring av produktet. Dette systemet må sikre alle like muligheter i organisasjonen og oppmuntre til videre oppfølging av de ideene som blir videreført. Samtidig kan det være viktig for engasjementet å sørge for å kommunisere ut i organisasjonen hvilke ideer som det blir valgt ut til videre utvikling. De verktøy som er tilgjengelig i organisasjonen må brukes for å sikre registrering og utvikling av ideer. NFP må bli gode på idefangst og på å prioritere hvilke ideer som skal utvikles videre og realiseres.

NFP gjør et godt arbeid innenfor innovasjonsarbeidet. Vi ønsker med disse anbefalingene å trekke frem de områdene vi mener NFP fortsatt har et potensial. Vi mener NFP bør utvikle mer bevisste strategier for hvordan ansatte best kan



trekkes inn i innovasjonsarbeidet i alle faser, fra ide – realisering. Det er ikke gitt at alle medarbeidere skal trekkes inn i alle innovasjonsprosessene, men det å ha en innovasjonsbevisst ledelse og en tydelig strategi på hvem som bør og skal inkluderes i de forskjellige fasene i prosessen er viktig og vil være en nøkkelfaktor i det videre arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon i NFP. De små ideene kan være like viktige som de store!

## 7.0 Litteraturliste

Aasen, Tone Merethe. Amundsen, Oscar (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal AS

Amabile, T.M. (1998). *How to Kill Creativity*. Harvard business review.

Askheim B. P & Grennes T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Burns T. & Stalker G. M., (1961) *The Management of Innovation*. Oxford University Press, 1994

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Chesborough, H (2006). *Open business models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press

Elkjær, B (2004). *Organizational learning - The Third Way*. Management learning. London Sage Publications

Frants Gundersen og Knut Onsager. *Regional innovasjon og næringsutvikling*. NIBR-rapport 2011

Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. Vogmostad & Bjørke AS.

Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Gripsrud G., Olsson U.H & Silkoert R. (2004). *Metoder og dataanalyse med focus på beslutninger I bedrifter*. Høyskoleforlaget AS.

Henden, G (2004). *Intuition and its Role in Strategic Thinking*. Bergen: BI Norwegian School of Management

Hertzberg, D. & Moen, S. E. (2010). *Deltakende innovasjon. Medarbeideres innovasjonsaktivitet i fem bedrifter i Buskerud*: Fafo-rapport.

- Hislop, Donald (2009). *Knowledge Management in Organizations*. Oxford.
- Høyrup, S. (2010). *Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes*. Transfer: European Review of Labour and Research.
- Irgens, E. J. (2011a). *De beste blant oss*. I G. Wennes, & E. J. Irgens, *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Irgens, E. (2007). *Profesjon og organisasjon - Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Bokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, S. S., Olsen, S. F., & Mønsted, M. (2004). *Forskjellige syn på viden og videndeling*. I Viden, ledelse og kommunikation. København: Samfundslitteratur.
- Joe Tidd and John Bessant Tidd (2009). *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 4th Edition. John Wiley & Sons
- Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelige metode*, Abstrakt forlag
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010). *Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation*. Management Decision
- Kitzinger J. (1995) *Qualitative Research: Introducing focus groups*. British Medical Journal. s. 299 - 302
- Kvale S. & Birkman S. (2009) *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Meyer, Siri (2007). *Det innovative mennesket*. Fagbokforlaget.
- Morgan, G (2009). *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget
- Morgan D.L. (1997) *Qualitative Research Methods Series 16*. California: Stage Publications Inc

Newell, S. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Nyeng, Frode (2008) *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag.

Amundsen O., Aasen T. M. B., Gressgård L.J., Hansen K. (2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*. Rapport IRIS - 2011/175

Oddane, T. (2008) *Organizational Conditions for Innovation. A Multiperspective Approach to Innovation in a Large Industrial Company*. Doctoral Theses at NTNU,

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*. Chicago University og Chigago press.

Polany, M. (1966), *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.

Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær: aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*, Oslo: Universitetsforlaget

Rønningen, M. Slåtten T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Fagbokforlaget

Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Sage Publications.

Steinholdt K. og Sommerro H. (2006) *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill*. Damm & Søn.

Stene, M. (2012). *Sesongarbeideren i Namsskogan Familiepark sine opplevelser av Trones*. Trøndelag Forskning og Utvikling AS

Styhre, A. (2004). *Rethinking Knowledge: A Bergsonian Critique of the Notion of Tacit Knowledge*. British Journal of Management

Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, Bergen: Fagbokforlaget

Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka Ikujiro (2001). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Damm & Søn.

Wennes, G (2012) *Kunnskapsledelse i offentlige virksomheter*. TØH serien.

Wennes G. & E. J. Irgens (2011) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget

Western, K. I. (2010). *Kunnskap og konkurransevne hos Aker Verdal*. Høgskolen I Nord-Trøndelag.

Østberg, L., Robinson, A.G. & Schroeder (2010) *Små ideer - stora resultat*. SIS Förlag AB

Yin, R. K. (2003) *Applikations of case study resarch*. Thousand Oaks, California: Stage Publication, Inc.

#### **Internett referanser:**

URL 1: Artikkel av Odd Letnes i bladet forskning. Hentet 06.05.2013.  
[http://www.forskningsradet.no/bladetforskning/Nyheter/Innovasjon\\_et\\_tomt\\_hon\\_norord/1250810526577](http://www.forskningsradet.no/bladetforskning/Nyheter/Innovasjon_et_tomt_hon_norord/1250810526577)

Pernille Smith, Peter Kesting, John Parm Ulhøi. (2009) What are the driving forces of employee-driven innovation?. Centre for Organizational Renewal and Evolution, Aarhus School of Business. Sist nedlastet 28.01. 2013.  
[www.dpu.dk/fileadmin/www.dpu.dk/edieurope/documents/subsites\\_edieurope\\_20090130113046\\_the-enabling-factors-of-edi.pdf](http://www.dpu.dk/fileadmin/www.dpu.dk/edieurope/documents/subsites_edieurope_20090130113046_the-enabling-factors-of-edi.pdf)

Næring- og handelsdepartementet (2011) Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon. Utarbeidet av IRIS og NTNU Samfunnsforskning.  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd> Hentet 29.12.12  
([http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyre\\_r/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyre_r/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf))

Mathisen. A (2007) Den 'tause' misforståelsen. Michael Polanyis kunnskapsteori i nytt lys. Publisert på egen nettside  
([www.arvema.com/tekster/Michael\\_Polanyi.pdf](http://www.arvema.com/tekster/Michael_Polanyi.pdf)) Hentet 17.06.2013.

## 7.1 Oversikt over figurer

FIGUR 1 RAMMEVERK FOR TEORIKAPITTELET .....	10
FIGUR 2 RAMMEVERK MED FOKUS PÅ INNOVASJON OG ORGANISASJON .....	12
FIGUR 3 RAMMEVERK MED FOKUS PÅ KUNNSKAPSUTVIKLING OG INNOVASJONSPROSESS.....	19
FIGUR 4 PERSPEKTIVER PÅ KUNNSKAP .....	22
FIGUR 5 FRITT ETTER INNOVASJONSPROSESS AV AASEN MFL. (2011:9) .....	27
FIGUR 6 PROCESS MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR INNOVATION (TIDD 2009:554) .....	28
FIGUR 7 FOKUS PÅ PROSESS OG KUNNSKAP I EN ORGANISASJON. (VON KROGH MFL. 2001:291).....	29
FIGUR 8 RAMMEVERK MED FOKUS PÅ ORGANISASJONSKULTUR OG ARENAER FOR INNOVASJON .....	30
FIGUR 9 ELEMENTER I MDI-KULTUR (AMUNDSEN MFL. 2011).....	34
FIGUR 10 RAMMEVERK FOR TEORI MED FOKUS PÅ PÅ INNOVASJONSMEDARBEIDEREN .....	41
FIGUR 11 BETINGELSER FOR OG KONSEKVENSER AV MDI (AMUNDSEN MFL. 2011) .....	44
FIGUR 12 TRINN PÅ VEIEN MOT FULLSTENDIG MDI (AMUNDSEN MFL. 2011).....	45
FIGUR 13 VIRKEMIDLER FOR MDI .....	46
FIGUR 14 MODELLEN ER HENTET FRA FOREDRAG AV ODDANE (MAI, 2012) .....	49
FIGUR 15 VALG - LÆRING ELLER STAGNASJON ETTER (IRGENS 2007:65) .....	49
FIGUR 16 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	56
FIGUR 17 VALG AV INNSAMLINGSMETODER.....	60
FIGUR 18 ORGANISASJONSKART NFP .....	66
FIGUR 19 OVERSIKT OVER FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	67
FIGUR 20 GRAD AV ÅPENHET VED INNSAMLING AV DATA I EN KVALITATIV TILNÆRMING (JAKOBSEN, 2005: 128) .....	67
FIGUR 21 SAMMENHENGER MELLOM KATEGORIER I DATAMATERIALET .....	71
FIGUR 22 DET RÅDENDE KUNNSKAPSSYN I NFP .....	75
FIGUR 23 ER DET LOV Å STILLE DUMME SPØRSMÅL? .....	94
FIGUR 24 KOMPETANSE HOS SESONGANSATTE .....	101
FIGUR 25 BLIR DE SESONGANSATTE TATT MED PÅ UTVIKLINGEN AV PARKEN .....	102
FIGUR 26 TILDELTE ANSVAR.....	103

## 7.2 Oversikt over tabeller

TABELL 1 HVA KREVES AV EN INNOVATIV ORGANISASJON (FRITT OVERSATT ETTER TIDD & BESSANT 2009:100)	14
TABELL 2 TRE KATEGORIER OM INNOVASJON (AASEN OG AMUNDSEN 2011:270)	16
TABELL 3 PERSPEKTIVER PÅ KUNNSKAP VIDEREUTVIKLET FRA NEWELL MFL 2002: 18; IRGENS (2007:59)	24
TABELL 4 STYRING VERSUS LEDELSE (IRGENS 2007: 179)	36
TABELL 5 SPENNINGEN MELLOM SMÅ OG STORE IDEER. FRITT ETTER ØSTBERG (2010).	43
TABELL 6 MDI OG PROBLEMET MED MÅLING AV EFFEKTER (AASEN MFL. IRIS RAPPORT 2011:15)	47
TABELL 7 DOKUMENTASJON	70
TABELL 8 EKSEMPLER PÅ RÅDENDE PERSPEKTIV	77
TABELL 9 DE SESONGANSATTE OG NYTTE I FORHOLD TIL INNOVASJON	78
TABELL 10 ARENAER FOR KUNNSKAPSDDELING I NFP (SESONGANSATTE)	82
TABELL 11 HVA BLIR ANSETT SOM INNOVASJON I NFP	83
TABELL 12 EKSEMPLER PÅ INNOVASJON I NFP ER (PRODUKTER)	83
TABELL 13 EKSEMPLER HVA INNOVASJON I NFP ER (PROSESSER)	84
TABELL 14 NØKKELEN TIL SUKSESS I NFP.	84

## 7.3 Vedlegg

### **VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE**

#### **Presentasjon og informasjon om prosjektet**

”Medarbeiderdrevet innovasjon er en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomheter.”

Kilde: Regjeringens innovasjonsmelding (2009)

#### **Betydningen av å være med på intervjuet**

En del av datainnhenting for å komme med en anbefaling til NFP på veien mot en bedre utnyttelse av medarbeideres kreativitet og kompetanse. Dvs. å bedre NFP sin innovasjonskompetanse.

#### **Dokumentasjon**

Lyden blir tatt opp og blir transkribert

Blir også tatt notater.

#### **Anonymitet**

Ønsker du at svarene du kommer med skal være anonyme?

#### **Praktisk**

Har rett til å avbryte intervjuet når som helst.

Tidsforbruk: 30 min

Anonymitet, eller sikre tillatelse

Rett til å avbryte intervjuet

Antyde tidsforbruk

Problemstillingen vår er:

***Hvordan legge til rette for å bedre Namsskogan Familieparks innovasjonsevne gjennom sine ansatte?***

På bakgrunn av disse overordnede spørsmålene ønsker vi å gå nærmere inn på hvordan innovasjonsprosessen foregår i NFP. Vi kjører et semistrukturert intervju, det vil si at vi har endel faste tema vi ønsker å komme gjennom, samt en del hjelpespørsmål for å holde oss på temaet. Det er rom for eksempler og historier for å belyse poenger.

Lete og idefase	NOTATER
Gis det rom for initiativ, og rom for prøving og feiling?  Arenaer?	
Har parken incentiver eller ressurser som kan utløses for å utvikle og fange opp ideer?  Selvutvikling?	
Brukes det hjelpemidler for oppdagelse og fremming av ideer? Ev hvilke	
Hvordan organiseres arbeidet med oppdagelse ideer? Hvordan, hva, hvem. Ev arena, sosiale media, fokusgrupper osv.	
Hvilken kunnskap har de ansatte om NFP sin rammebetingelser og forventinger?	
Seleksjon	NOTATER
Hvilke kriterier benyttes når ideer skal prioriteres og hvilke rolle har de ansatte i denne prosessen?	
Kan de ansatte påvirke disse beslutningsreglene?	
Hvilken informasjon har de ansatte tilgang til?	

Utvikling	NOTATER
Hvordan planlegges utviklingsarbeidet? Hvem deltar?	
Legges det vekt på ansattes deltakelse i vurderinger og beslutninger både på operativt og på et mer strategisk plan?	
Er det etablert noen rutiner eller systemer for ansattes deltakelse i utvikling og	



innovasjonsarbeid?	
Hvordan håndteres balansen mellom drift og utvikling?	
Hvordan gjøres vurderinger av kompetansebehov (og av hvem) og hvor skaffes kompetansen?	
Har parken noen karriere- og kompetansesystemer som også knyttes til utvikling og innovasjon?	

Implementering	NOTATER
Hvordan planlegges markeds- og salgsarbeidet, og hvilken rolle har de ansatte?	
Har de ansatte kontakt med kunder og hvordan implementere deres kunnskap i innovasjonsarbeidet?	
Hvordan motiveres innspill fra de ansatte, og hvordan håndteres de når de kommer?	

Effekt/gevinst	NOTATER
Hvilken rolle har de ansatte i arbeidet med å utnytte innovasjonens potensiale?	
Kan du komme med eksempler på hvor NFP har forbedret seg på bakgrunn av innovasjon?	
Beskrivelse av en prosess	

## VEDLEGG 2 TILBAKEMELDINGER SESONGANSATTE 2012

Tips til forbedringer i parken basert på tilbakemeldinger sommeren 2012	
<p>Aktiviteter/parkarbeid/diverse</p>	<p>Bungee - se på seler            Nye kræsjbåter med vannkanoner            Endre utgang for de som er ferdig å kjøre            Kiosken, kiste til gullet som leveres inn            Nytt system på spyling av grillrister            Nye redningsvester            Nye årer            Parkarbeidere blir brukt til for mye småting (klarere instruksjoner på hva parkarbeideren kan brukes til)            Færre parkarbeidere            Barnas seter er et savn            Større pose til "Froskeegg"            2 Froskeegg (1 i reserve)            Frokost som del av rovdycamp-pakken            Alle må overholde aldersgrensene            Skilt med åpningstider på de forskjellige aktivitetene            Vi trenger regnjakker            Personlig fløyte til båtbane            Rett person til rett jobb            Walkiebruk &lt;-&gt; sikkerhet            Flere toalett rundt om i parken (lite toalett, og bu med salg av is, brus, vaffel ved elgene?)            Valtra bør ha walkie            Parkkafè bør ha walkie</p>
<p>Mat og servering</p>	<p>Salatbar ved serveringsstedene            Grillmat i kiosken            Få mat levert to ganger i uken            Lukt fra luke i gulv (Fjellstua)            Kondens fra pizzaovn (Fjellstua)            For få personer tidlig på vakt tidlig på dagen (Fjellstua)            Ny mixmaster(Fjellstua)            Flere kaffekopper (Fjellstua)            Parkkafè sitt bamsesporvaffeljern flyttes til Fjellstua?            Mer permanent løsning på aircondition (Fjellstua)            En person for lite om morgen parkkafè, da det er vanskelig og</p>

	<p>ordne kassen, middag og samtidig få ut kaldmat for bare 1-2 personer. (Parkkafè)</p> <p>Veldig viktig å få laget nok kaldmat før parken åpner, og passe på at det BESTANDIG ser fint å ryddig ut..!!! (Parkkafè).</p> <p>horn solgte FORFERDELIG BRA i fjor. (hvorfør tatt bort i år?) (Parkkafè)</p> <p>Nye bord i parkkafe, (Trebordene er Ganske slitte å vanskelig å få gjort rene)</p>
Turnus	<p>flere jobbdager på rad + flere fridager på rad"</p> <p>Si ifra om endringer som blir gjort, ikke bare skriv på døren.</p>

### **VEDLEGG 3 TO PROSJEKT. FRA IDE - REALISERING**

#### **REBELLA HEX**

**Jeg er bedt om å skrive en redegjørelse som ”grunder”. Jeg skal grunngi viktige årsaker til at Rebella Hex er blitt en liten suksesshistorie. Jeg skal forsøke...**

Utgangspunktet var personlig interesse. Jeg har helt fra barndommen vært fasinert av tryllekunst. På ett tidspunkt – etter et besøk i sirkus Arnardo – tok jeg til å tenke på hvordan sceneillusjoner kunne ha vært brukt som ingrediens i en teaterproduksjon? Dette på en måte ”som ikke var et trylleshow”, men teater eller musikal. Ideen ble trolig født pluss/minus 15 år før første Rebella-premiere i 2008.

Jeg skjønnte tidlig at prosjektet ville kreve stor innsats, ved en eventuell gjennomføring. Av den grunn pakket jeg flere ganger ideen inn i ”skapet”, hvor mange ideer av ymse slag er blitt parkert gjennom årene. Imidlertid kom denne ideen – om en teaterproduksjon med magi og musikk – stadig stikkende ut av skapdøra. Ideen kakket meg lett på skulderen og spurte: ”Skal du ikke gjøre dette nå? Hva er det du vil angre at du ikke forsøkte i livet, når du en gang sitter på gamlehjemmet og snart skal dø?”

Jeg var i annen fast jobb – NRK; med krevende/tilfredsstillende arbeidsoppgaver, gode kolleger, grei lønn og gode pensjonsordninger. Tre forhold var utslagsgivende for at jeg søkte endring. Jeg nevner disse i prioritert rekkefølge: Jeg var/er far til ei ressurssterk funksjonshemmet jente, der ”systemene” rundt henne ofte sviktet fundamentalt. Vi foreldre måtte ofte gripe inn mot kommunale beslutninger og opplevd uforstand. Jeg hadde behov for en fleksibel arbeidssituasjon – slik at jeg kunne ta meg fri; når hun hadde behov for min hjelp. Posisjonen i NRK ga mye positiv oppmerksomhet. I noen grad var dette et resultat av min egen dyktighet, men mye skyldtes også NRKs tunge apparat: At jeg tidvis var så synlig som jeg en gang var, skyldtes altså at ”jeg sto på skuldrene til store NRK”. Etter hvert ble det en tanke og et spørsmål – hva kunne jeg være i stand til å skape; bare i kraft av meg selv? Jeg nærmet meg 50 år. Jeg hadde lyktes med de jobbprosjektene jeg hadde arbeidet med, og så egentlig ikke flere utfordringer der hvor jeg var. Kunne jeg klare å ”toppe” tiden som arbeidsaktiv med å skape noe helt unikt for heimetraktene mine – som er Namdalen?

–

Det var kontakt med Namsskogan Familiepark om teaterprosjekt også på slutten av 1990-tallet. Den gang kom vi av ulike grunner ikke i gang. Jeg hadde kontakt om ideen mot noen andre destinasjoner – men fikk først startet en viss utprøving da min kone og jeg selv gjennomførte en lokal reiselivssatsing i Snåsa. Vi så

raskt at det ikke var publikumsgrunnlag for en Rebella-satsing i Snåsa – men på denne tiden var det ikke så viktig om det bare satt 5 – 10 mennesker (barn og mødre) i salen. Prosessen var en nødvendig lakmustest på hvordan både sanger og filosofien om en ny måte å benytte tryllekunst på – virket på barn. Jeg har optrådt som tryllekunstner og musiker siden jeg var 12 år gammel, og reaksjonene – på det som skulle bli Rebella-prosjektet – var ganske annerledes og sterkere enn hva jeg noen gang hadde opplevd før.

Tidligere parkleder på Trones, Øivind Skarstad, satt i styret for vårt prosjekt på Snåsa. Ved en anledning hadde han med seg Turid Bredesen til et møte. Jeg spurte da Turid om hun trodde parken kunne være åpen for å gjenoppta dialog om teater. Hun la dette fram for styre og ansatte, som kom ned til Snåsa og så en (tidlig) forestilling med Rebella Hex. Ballen begynte å rulle – og Turid ble for øvrig senere parkleder i Namsskogan Familiepark, rimelig parallelt med at jeg selv startet mitt engasjement der. At både daglig leder og et enstemmig styre i Namsskogan Familiepark har ønsket å satse på Rebella-konseptet, har vært avgjørende for min beslutning om å både forsøke – og å forsøksvis holde ut. Det hadde også betydning at Innovasjon Norge innvilget et stipend til kulturbasert næringsutvikling. Jeg takket ja til stipendet – og dette fødte en følelse av at jeg pliktet å "levere".

Min kompetanse er kreativitet i forhold til formidling. Jeg er primært en dyktig fjernsynsforteller – dyktig i den forstand at jeg også er god til å knytte til meg dyktige samarbeidspartnere. (De aller dyktigste er ofte kvinner – kvinner har i større grad utviklet selvkritiske evner, i forhold til det menn har.) Jeg søker alltid mot å gjøre mine ting "annerledes" – for å ikke drukne i mengden. Skal man lykkes må man skille seg ut; og aldri være redd for å gå andre veier enn det som blir betraktet "god og riktig latin". Alle slike "riktige" trender vil alltid være "in fade" – altså på vei ut eller over i noe annet. Mens de klassiske løsningene er velprøvde og vil alltid fungere, når siste nytt er fadet. Jeg er individualist – jeg lytter 90 prosent til min egen magefølelse, og 10 prosent til "fornuften" rundt meg. "Fornuften" taler ofte/alltid med hundre ulike stemmer. Jeg må velge å lytte mest til en eneste stemme; og den stemmen er min egen magefølelse. Målet mitt er å **finne ut om det er mulig å skape et produkt for barnefamilier i Namdalen, som blir lagt merke til nasjonalt. Alt annet er egentlig underordnet og uinteressant. (Visjon = Rebella Hex skal trollbinde Norge.)**

Jeg er fasinert av å kunne tenke stort – fordi bygde-Norge generelt har mekanismer som søker å sosialisere barn, unge og annet folk til å tenke at "smått er godt nok". Jeg er uenig i dette – og tror Norge kan profitere stort på å kommunisere at det er mulig å nå de mål man setter seg, og også stimulere til slik innsats. Jeg har løpende over ca 15 år brukt astrolog som basis og "værvarelse" – for de beslutningene jeg har tatt. Astrologen som jeg benytter, er

erfaren og overraskende treffsikker. Hennes betraktninger er gjerne helt sammenfallende med min egen magefølelse – og slik har jeg en følelse av å "vite" når det er riktig å agere; og når dette bare er bortkastet energi. En gjenganger har vært at jeg har "holdt tilbake" – når andre har villet "gå på". Dette har vært aktualisert i forhold til skuespillere/teaterarbeidere, som har ønsket seg oppslag i nasjonal presse. Det har vært aktualisert opp mot en tv-produsent, som ville produsere Rebella-serie (som ville gjort figuren kjent, men ikke ivarettatt filosofien bak). Og det er aktualisert i forhold til ulike valg for markedsføring, etc, etc.

For artister og et konsept som Rebella Hex, ligger (trolig) den viktigste forberedelsen i å være nettopp grundig og godt forberedt – den dagen det virkelig smeller. Da må det totale konseptet ligge der vel forberedt og klargjort for å kunne blåses opp og tilpasses det formatet som "gjennombruddet" åpner for. Denne prosessen må kunne skje på praktisk talt "no time". Og denne forberedelsen må være forankret i en filosofi og i verdier, som gjennomsyrrer konseptet i slik grad – at man ikke fristes til å løpe fra filosofi/verdier om det skulle by seg uventede muligheter. (Da har man ikke et konsept som er faktisk unikt og langsiktig levedyktig, men kun et "stjernesudd" uten evne til å kunne overleve festen og nyttårsnatta.) Å lansere et konsept og en filosofi som ikke er fullverdig forberedt/utviklet, kan gi en kortvarig positiv effekt. ("Stjernesudd på nyttårsaften.") Men en for tidlig lansering vil også kunne stenge av muligheten for et virkelig wow, den dagen da alle kabaler virkelig kan gå opp og alt klaffe. Min magefølelse tilsier at vi kan være i ferd med å bevege oss mot et gjennombrudd for Rebella-konseptet nå – men at det fortsatt vil ta pluss/minus 3 år før prosjektet løsner nasjonalt. (Alt annet er egentlig uinteressant, fordi alle de regionale målene vi har nådd så lang, har vært relativt enkle å nå rent kreativ. Utfordringen/kompleksiteten har først og fremst ligget i det å mobilisere ork til å søke/skaffe nødvendige penger for å kunne satse. I Indre Namdal finnes ikke penger i form av investorer. Vi befinner oss i en av Norges mest næringsfattige regioner – og alternativet blir da en helt usannsynlig og energikrevende krokvei som heter "Offentlige tilskudd".)

–  
Fra tiden i NRK kjenner jeg Nord-Trøndelag godt. Jeg vet i detalj hvordan systemene fungerer – hvilke knapper det er mulig å trykke på, og hvor motkreftene sitter og kan utløses. Denne kompetansen har vært avgjørende for min mulighet til å bygge de kompetansebaserte nettverkene jeg har hatt behov for. (Gjelder særlig musikk, teater, fortellinger/storyline, grafisk profil. Jeg jobber nå intenst med å styrke egen kompetanse på magi – og ser fram til å endelig igjen kunne arbeide i det feltet som er min kjernekompetanse; altså fortellinger for fjernsyn.) De strategiene jeg jobber etter er ikke spesielt innfløkte eller sinnrike. Der er bare bygd på denne kompetansen – samt på observasjon/erfaring for at man (i denne regionen) må påregne stor utholdenhet for å komme et

tilfredsstillende stykke på veien mot et "mål". ("Målet" finnes kanskje ikke?) På kontoret mitt står det skrevet med store bokstaver på veggen – riktignok med usynlig skrift – men likevel "skrevet": *The winner never quits. The quitter never wins.*

## **NAMSSKOGAN ROVDYRSENTER**

### **Utviklingen av Namsskogan Rovdyrsenter i Namsskogan Familiepark. - en dyrepark som formidler av rovdyrkunnskap?**

I forbindelse med etablering av gauper i dyreparken, den 3. av de fire store rovdyrene her, startet vi høsten 2006 samtaler med Statens Naturoppsyn og Direktoratet for Naturforvaltning for å høre om de kunne være interessert i å bruke rovdyrene til "informasjonsarbeid", med gauper som testdyr. Vi ønsket oss et enkelt rom under publikumsbroen som ble planlagt ved gaupehegnet, med mulighet for å stille ut pels, infoplakater, potespor osv. Selve gaupehegnet ville vi bygge selv, med denne ekstra utstillingsdelen kunne ikke vi som privat dyrepark betale for, siden hensikten var å bidra med rovdyrinformasjon som staten var tjent med å få ut...

Bakteppet var at parken hadde 50 000 gjester som var svært vitebegjærlige. Parken ligger i et område med rovdyr "utenfor" dørene, så kunnskap om ferdsel i rovdyrområder var høyaktuell. Vi hadde dessuten blitt inspirert av undervisningssatsningene i dyreparkene i Sverige (Kolmården og Skansen), og hadde fått testet ut et enkelt undervisningsopplegg på en lokal leirskole samme høst. Vi kjente til at dyreparkene i Europa har en pålagt agenda om å drive med forskning, undervisning og bevaringsarbeid i tillegg til mer tradisjonell dyrepark- underholdning.

Selve gaupehegnet stod ferdig til gaupene i juli 2007, men uten "undervisningsdel". Det ble i den forbindelse søkt Innovasjon Norge om tilskudd til en studietur for parkens personal til dyreparken Jervzoo som hadde gauper. Jervzoo hadde dessuten tatt initiativ til det svenske Rovdyrsenteret "De 5 stora" noen år tidligere. Etter ytterligere samtaler med politikere, forskning og forvaltning ble det gjennomført et forprosjekt i 2008-2009. Det ble blant annet "stormøte" i parken for å lodde stemningen og forankre tankegangen hos alle interessenter og studietur til Jervzoo med nærmere 20 personer fra rovdyrforvaltning, reiselivsutvikling og styret i parken. Som direkte resultat fant vi en fordelingsnøkkel for finansiering gjennom 7 ulike instanser av et hovedprosjekt som både hadde reiselivsutvikling og rovdyrfaglig formidling som delmål.

Hovedprosjektet ble gjennomført i 2010 – 2011 og innebar gjennomføring av Rovdyrskole for 5. klassinger i fylket, samt utvikling av en enkel nettside som

eksempel på hvordan vi kunne tilrettelegge rovdyrkunnskap. Dessuten ble blant annet RovdyrCamp, digital Rovdyrguide og Rovdyrføring testet ut, så en kan gjerne si at innholdet i et potensielt rovdyrsenter ble forsøkt, uten det opprinnelige bygget vi hadde ønsket oss. Samtidig ble det også flere møter blant annet med fylkespolitikerne, Stortingsgruppen, Miljøverndepartement og Direktoratet for Naturforvaltning og en søknad til Miljøverndepartementet om finansiering av Namsskogan Rovdyrsenter ble utarbeidet og sendt.

Hovedprosjektet ble betegnet meget vellykket, og høsten 2011 fikk vi Miljøvernministeren på besøk som gav oss 1 million til å fortsette arbeidet fram til myndighetene hadde organisert tenkningen sin rundt rovdyrinformasjon. I august 2012 var myndighetene klare med de krav de ville stille for å autorisere rovdyrsentre (på linje med andre naturinformasjonssenter som for eksempel Nasjonalparksenter), og i november kom nok en Miljøvernminister på besøk for å gi oss femårig autorisasjon som rovdyrsenter. Etter hvert har det også blitt klart at Statens Naturoppsyn kommer til å legge en av sine naturformidlerstillinger til Namsskogan Rovdyrsenter. Personal og innhold er altså på plass, mens det fysiske bygget fortsatt lar vente på seg....Og kanskje finnes det nå langt spenstigere måter å formidle kunnskap på, enn gjennom en tradisjonell utstilling?

Fra 2013 og framover blir det uansett spennende å se hvordan parken klarer å integrere krav fra myndighetene og dyreparkens egne ideer, under visjonen: "Norges beste formidler av rovdyrkunnskap"!

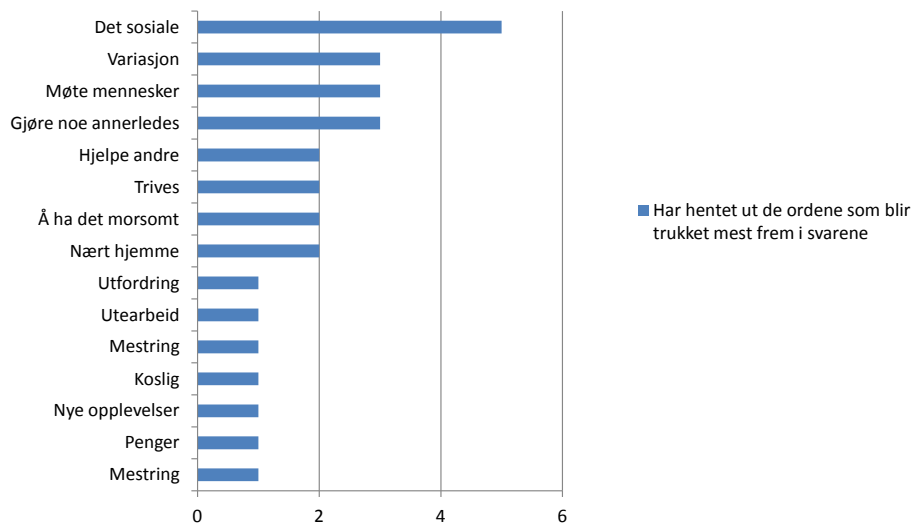


#### VEDLEGG 4 SAMMENSTILLING AV UNDERSØKELSE SESONGANSATTE

Det er gjort noen mindre redigeringer. Det er slettet noen svar som referer til forrige spørsmål, noen svar er blitt anonymisert for at de er på svensk. Denne undersøkelsen ble gjort i samarbeid med en annen undersøkelse. Vi har ikke tatt med de spørsmålene og svarene som gjaldt den andre undersøkelsen.

1.

### Hva var din motivasjon til å søke jobb i Namsskogan Familiepark?



2.

### Hvilke fordeler har du med å jobbe i Namsskogan Familiepark?

En fleksibel arbeidsplass som tilpasser seg etter når jeg har mulighet til å jobbe! Jeg får være med på formulere min arbeidsplass. Jeg får utfordret meg rent praktisk, gjennom parkarbeidvaktene. Jeg får komme i kontakt med veldig mange forskjellige mennesker osv osv. tror jeg kunne fortsatt lenge!

En veldig god sommerferie, både jobb og venner er her. Ser godt ut på CV.

Erfaring, høflighet, kunnskap, samarbeidsvillig.

Fordeler med å jobbe i Namsskogan Familiepark er at du får nye erfaringer og mange gode venner som følger deg gjennom sommern. Du får mye ny kunnskap og ferdigheter som du får bruk for senere.

Inntekt. Sosialt

Jeg får en helt ny sosial krets, tilgang til en fantastisk park når jeg har fri.

Jeg får god kompetanse i serviceskikk og i håndtere kunder på en god måte.

Jeg får lære nye ting, jeg får god arbeids erfaring.

Jeg får lære nye ting, jeg får god arbeids erfaring.

Jeg lærer meg å bli mer tålmodig. Jeg får være sammen med dyr (dog jeg ikke har vært så mye i dyreparken når jeg har vært på jobb)

3.

### Forts. Hvilke fordeler har du med å jobbe i Namsskogan Familiepark?

Man får møte flotteste personene og jobbe med. Man får også mange trivelige dager på jobb, og utenfor jobben.

Man lærer mye om seg selv, og å ha Namsskogan Familiepark på CVen er veldig bra!

Man lærer svært mye forskjellig gjennom en hel sommer i parken som uten tvil er nyttig erfaring å ha med seg videre.

Møter mye folk, får være ute i naturen, får erfaring med kundebehandling

Nært, kjekt, tjener penger, sosial læring og får god, relevant arbeidserfaring.

Rabatter i parken så klart, men alt i alt, så har jeg lagt mest merke til alle de gode vennene jeg har fått etter jobbingen

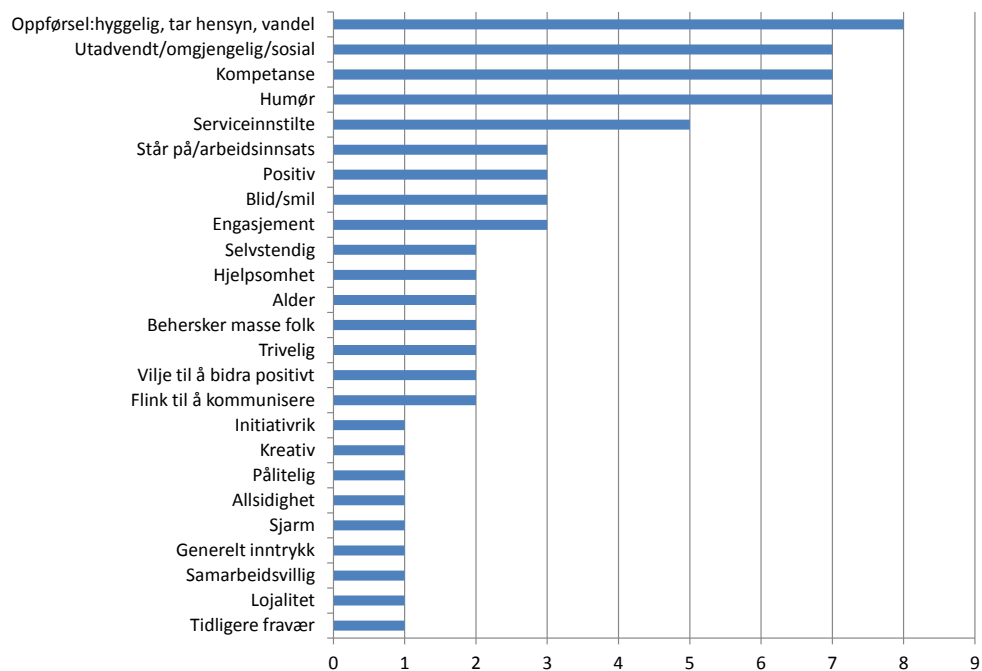
Sosiale samværet

Utvikler meg selv som menneske. Man får energi av å være på jobb

Å arbeide med sine venner skaper arbeidslyst, noe som kundene raskt legger merke til

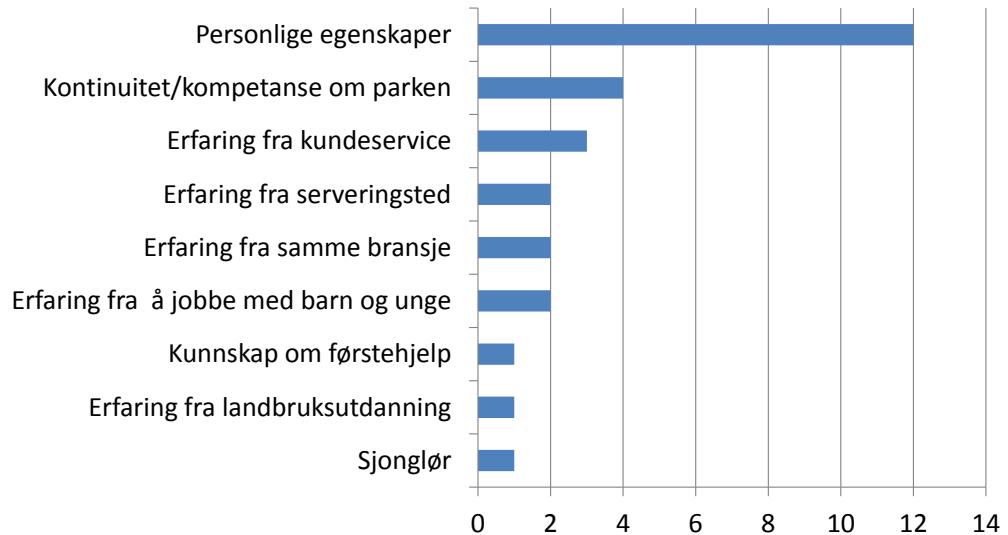
4.

### Hva tror du Namsskogan Familiepark vektlegger ved ansettelser?



5.

## Hvilke erfaringer, ideer, kunnskap og kompetanse bidrar du med i Namsskogan Familiepark?



6.

## Føler du at du bidrar med nytenkning og nye ideer til Namsskogan Familiepark?

Polett systemet for Tøffingetårnet, "kiosken" skiltet. Sikkert noe annet også men husker ikke.

Føler ikke det, mest fordi jeg ikke har hatt nytenking som fokus, og at jeg selv ikke har kommet med så mange ideer

Føler jeg har potensiale til å gjøre det

Har enkelte praktiske forbedringstips

Har ikke kommet med noen nye konkrete ideer nei, bare sånne småting som må bli bedre.

Har kommet med diverse små innspill til hvordan arbeidsdagen i turistinformasjonen og ekspedisjonen kan bli bedre og mer effektiv.

Ikke som jeg kan komme på, men synes det er gjort mye bra siden i fjor.

Ja har lagt frem forslag i forhold til dyreparken.

Ja, jeg diskuterer gjerne hvordan vi bør løse utfordringer som dukker opp i parken. Kan alltid stikke innom kontoret på slutten av dagen og dele erfaringer og idéer fra dagen som har gått.

Ja, jeg føler at jeg bidrar med det. har kommet med en del tips og ideer til det nye året. Det har jeg fått igjennom ved blant annet evalueringsskjema og samtaler med ledelsen og de ansatte :)

7.

## Forts. Føler du at du bidrar med nytenkning og nye ideer til Namsskogan Familiepark?

Jeg føler sommerarbeidernes tanker og ideer blir tatt godt i mot. Kanskje er det mye å hente på nye vannaktiviteter som utnytter tjønnas areal bedre enn i dag. Kanskje wipeout-aktiviteter hadde vært noe? Eller en aktivitet som tar oss både over tjønna (broer, etc.) og under (vannsklier, undervanns-tunneller ++)

Jeg har aldri vært redd for å si meningen min, og har hele tiden hatt en god dialog med ledelsen. Vanskelig å komme med noe konkret.

Jeg var med på oppstarten av parken, og fikk gjennom det være med på en del av planlegging av hva som skulle hvor og gjøre ting klart.

Jeg vet at hvis jeg har noen ideer så blir de tatt gledelig imot av dem på kontoret

Kommer ikke på noe i farta, men forslag kommer når jeg føler det er noe som kunne vært gjort annerledes

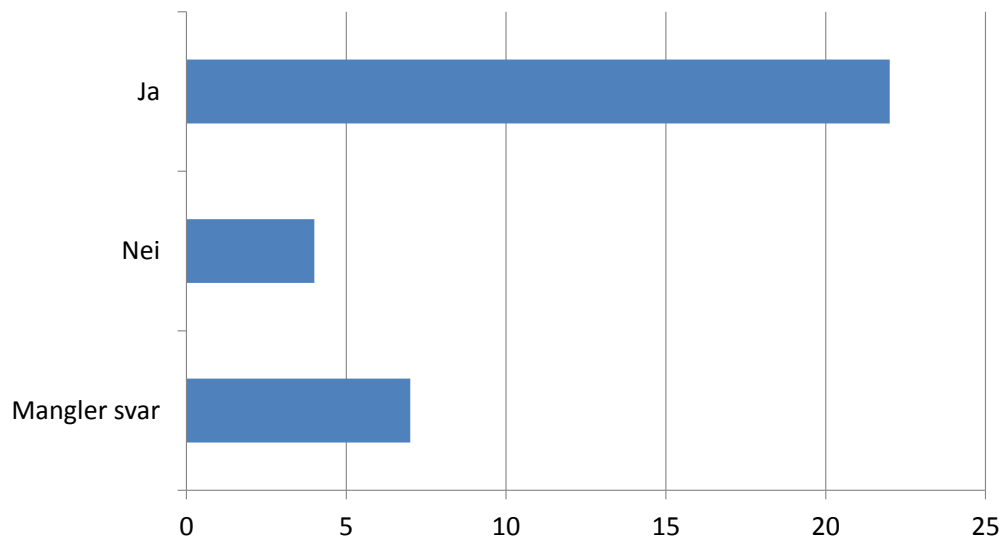
Likte å pynte litt inne i butikken, slik at gjestene ser det og kanskje finner inntresse i det.

Nei, jeg bidrar vel egentlig ikke så mye til med nytenkning... så kreativ er jeg ikke

Tenker stadig på mer skilting ved ulike aktiviteter som gjør ansattes jobb enklere. Tenker også på ekstra fasiliteter og kiosker rundt omkring i parken som gjør livet for gjestene mer komfortabel. Har også hjulpet til med utvikling av elementer innenfor Rebella Hex og dets salg

8.

## Føler du at som ansatt blir involvert i utvikling av parken?



9.

## Hvordan blir du tatt med på råd?

Hvordan blir du tatt med på råd?	Kommentarer
Infomøte før sesong	Opplæringshelgen i mars/april
Ledelsen informerer	
Gjennom samtaler	
Skriftlige tilbakemeldinger	
"Møte" på hybelhuset	På fritiden
Facebook	
Formelle spørsmål	
Uformelle spørsmål	
Uformelle møter	
Tillitsvalgte	
Spørreundersøkelser	
Evalueringskjema	

10.

## Hvordan legger Namsskogan Familiepark til rett for ideer og nytenkning blant ansatte?

Alle arbeiderne vet at de kan komme med ideer og forslag hvis de har noe, og det er veldig bra

Ledelsen er alltid glade for nye ideer

Ledelsen godtar de med et smil ,oppfordrer til nytenkning fra sesongarbeiderne, en fin måte på å få at de føler seg akseptert

Ledelsen hører på hva vi sesongansatte har og si, og tar dette til ettertanke. Da tenker jeg på denne lista som ble skrevet etter sesongen med nye ideer.

"Det er ganske frie rammer, slik jeg ser det, eneste man må huske er kjerneverdiene for parken, som jeg ikke husker i farten, men det blir også lagt opp til at vi som arbeidere får gi kontinuerlige rapporter til ledelsen om ting vi vil endre"

Det er åpent til å komme med forslag til en hver tid. De er veldig ivrige i å vite hva vi tenker og om noe kunne vært bedre.

Det har kommet noen forslag på facebook siden men tror et aktivt møte med arbeidere kan være bedre

Familieparken involverer de fleste når det kommer til forslag og ideer, og det blir satt pris på.

Godt samarbeid

Jeg vil si at parken er veldig åpen for nye ideer, og har ett realistisk syn på hva som er mulig og hva som er litt problematisk. Dette gjør at det er morsomt å arbeide, samt komme med innspill som kanskje kan få betydning for parken senere

Man kan alltid komme og snakke med dem på kontoret om det er noe man vil endre på eller forbedre. Hver ansatt får også komme med forslag til forbedringer til neste år.

11.

## Forts. Hvordan legger Namsskogan Familiepark til rett for ideer og nytenkning blant ansatte?

Synes parken er flinke på dette, gjennom å spørre på facebook, via spørreskjema og daglige samtaler. Opplever at de overordnede er meget positivt innstilt til råd fra de ansatte.

Usikker. Hører på dem og tar videre det som høres spennende ut?

Ved at de åpner for tilbakemeldinger fra ansatte, og ikke minst at ideer fra ansatte blir tatt seriøst og delvis virkeliggjort

Ved å samle ideer gjennom evalueringsskjema, spørre oss ansikt til ansikt, og gjennom å hele tiden være åpen for innspill!

Via facebook-gruppen kan man komme med ideer som blir gått tatt i mot :)

Åpen for alle forslag

Mulighet til å lever inn forslag til forbedringer

stadig samtaler med hverandre og de ansatte, har alltid ett evalueringsskjema der man kan komme med hva som kan bli forbedret og eventuelt andre ideer man har som blir vedtatt og tatt i ettertanke :)

12.

## På hvilken måte ble du involvert i utviklingen av parken?

Blir ofte stilt spørsmål som oppfordrer til å legge fram nye forslag og idéer? blant annet gjennom den skriftlige tilbakemeldingen

Ledelsen lytter til ideene til oss sesongansatte.

Evaluering og forslag til nye utbedringer gjennom sommeren

Føler at jeg har blitt tildelt ansvar og tillit etter hvert som jeg har jobbet der i lengre tid. Så jeg kan komme med ideer som ledelsen hører på. Spesielt med Rebella Hex. Ser det samme med andre gjengangere.

Før vi sluttet ble det sagt at det var bare å sende inn en mail med iddeer vi kunne tenke oss ville funke. Jeg sendet inn en gang med noen ideer.

Får legge frem forslag til forbedringer

Gjennom at de faste ansatte viser stor interesse og åpenhet for innspill! Jeg tror man gjennom en sommer i parken automatisk blir engasjert i parkens beste, og at det derfor er uunnværlig å ønske på hva "det neste store" i parken vil bli! :-)

Gjennom at jeg føler at jeg blir tatt seriøst, og at jeg føler at min mening har noe å si for de overordnede. Det er ikke store tiltak, men små som kan ha en forbedrende effekt på jobbhverdagen til meg selv og andre.

13.

## Forts. På hvilken måte ble du involvert i utviklingen av parken?

Spørreundersøkelser, såvidt jeg kan huske

Svarer på spørsmål om hvordan jeg synes den er og bidrar til å evaluere om ting fungerer og evt bør endres

Vi får vite hva som skjer og hva vår mening er om ting. Vi får også beskjed om at hvis vi har noen ideer som kan gjøre parken bedre, så får vi komme med disse. Alle blir hørt

Via facebook-gruppen kunne man legge til forslag på det meste, og har alltid noen som vil høre

Gjennom samtale og skjema som ble levert. Ble også dialog med hverandre i parken og på jobb.

Gjennom samtaler med ledelsen og medhumørsprekere. Samt evalueringer som stadig finner sted!

Jeg har fått en god del ansvar med å lære opp nyansatte i hvordan man styrer aktivitetene, og føler da at jeg bidrar til at aktivitetstilbudet er på et høyt nivå, slik at gjester får lyst til å komme tilbake

Kunne komme med ideer og forslag til ledelsen, og følte at de tok det på alvor.

Mine forslag blir vurdert

14.

## Forslag til andre måter man kan bli tatt med på råd på?

Idemyldring på et møte senere i sesongen hvor arbeidere kan delta og dele ideer

Kunne vært flinkere å ha møter som ikke inneholder alkohol. Selv liker jeg ikke å drikke så mye og mistet derfor mye av det sosiale siden jeg ikke bodde på brakka

Det kunne også være en plan å være enda tydeligere hvem man burde kontakte om man kommer på gode ideer eller tanker.

Sette opp et fast møte kanskje 1 gang i uken eller 2 løpet av måneden.

15.

## Har du forslag til tiltak som kan fremme ideer og nytenkning?

Fortsett og involvere folk og få forskjellige meninger på ting.

Gruppemøte for alle ansatte med idemyldring. Kanskje lage en idekonkurranse hvor ikke bare ansatte, men hvor alle som har ideer og innspill kan delta?

Jeg tror det kan være lurt at man tidlig gjør det klart at man ønsker ideer fra de ansatte i enda større grad! Gjør det tydelig at ingen ideer er for dumme eller for store, men at de kanskje må forandres litt for å være praktisk gjennomførbare! Det gjør plassen mer livlig og levende om folk stadig diskuterer hva man kan gjøre for å få en enda bedre park.

Kunne ha flere møter der slikt ble tatt opp som tema, dette kan være med på få frem ideer til de som jobber der på sommeren

Flere uformelle møter "Mer sokklest- festa"

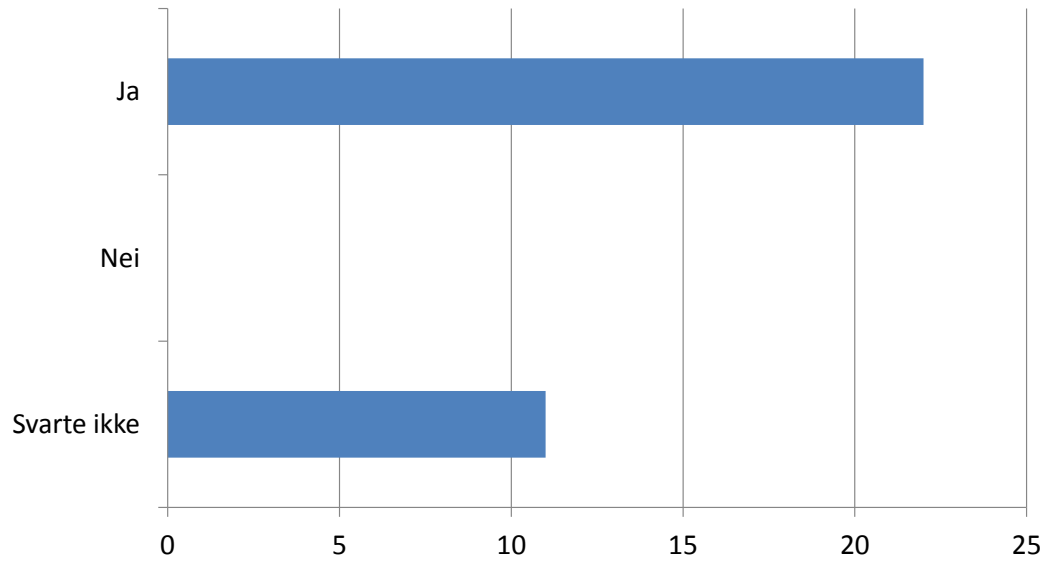
Se på arealet i parken, deretter bruke nettet som søkemotor og kanskje se etter noe nyskapende. eller høre med de besøkende som kommer, de kommer som regel med ønsker/kreative ideer om hva som kan gjøres

Synes ting er bra som det er i parken

Å fortsette med den samme åpne linjen som før. Har ikke noe spesielt å sette fingeren på.

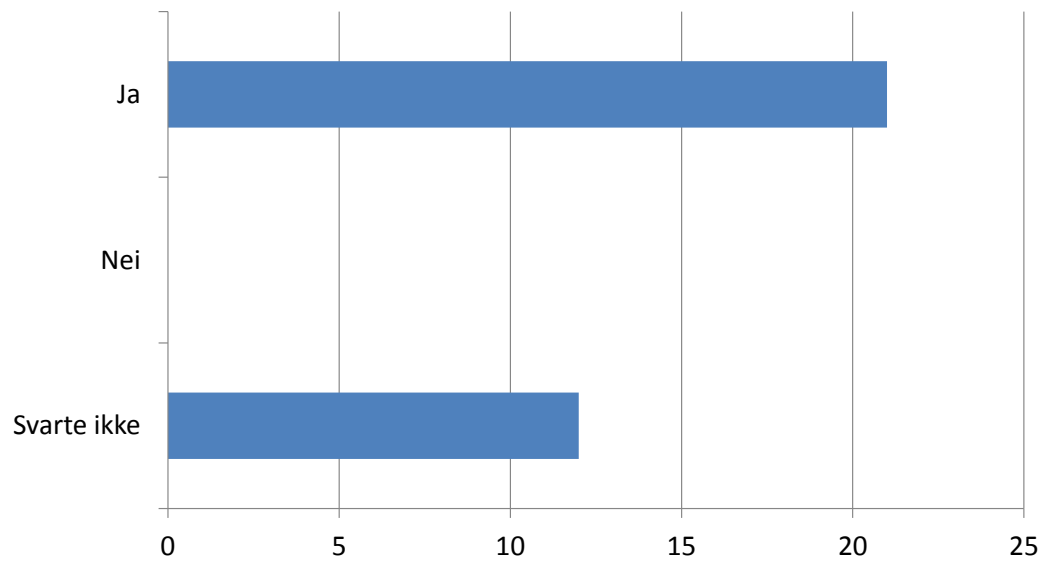
16.

### Føler du at du mestrer de arbeidsoppgavene du får i Namsskogan Familiepark?



17.

### Fikk du tildelt ansvar i jobben?





18.

## Hva gjør deg kreativ i jobben?

Alle de forskjellige og morsomme kundene. Hver dag er forskjellig. Gode kollegaer hjelper også på kreativiteten.

Alle de ulike arbeidsoppgavene jeg får.

Andre humørsprekere kan fort gjøre en kreativ. Alle gjør ting forskjellig, så man tar det beste ifra alle og mikser det i sammen.

At jeg får lov til å være meg selv, til en viss grad i alle fall

Det er alltid nye nytt å gjøre, man jobber ikke alltid sammen med de samme folk, og gjestene gjør deg alltid kreativ på en eller annen måte, f. eks hvis du må løse ett problem.

Det som gjør meg kreativ er at jeg har den friheten til å ordne slik som jeg ønsker.

Det som gjør meg kreativ er å snakke med andre som er like ivrige etter å finne på ting som meg selv, og som er på mitt nivå når det gjelder å bare komme med ideer som kanskje ikke er gjennomførbare med det første, men som kan bli gode om man bare arbeider litt med dem.

Er impulsiv, prøver å sette igang prosesser der jeg er.

Er praktisk anlagt så finner som oftest en løsning på ting. At vi har stor frihet til å fikse ting eller hjelpe til og fikse ting er kjempebra.

I kassa må man takle uventede situasjoner, og gjøre det raskt for å forhindre venting til de andre kundene. Dette krever kreativitet

Jeg får gjort mye forskjellig, og jeg får prøvd forskjellige måter å være effektiv på

Jeg får jobber jeg liker å holde på med og da er det enklere og være flink innenfor arbeidet å gjøre en bra jobb.

19.

## Forts. Hva gjør deg kreativ i jobben?

Jeg får lov til å være meg selv, og dette gjør meg mer trygg på meg selv som person og mine egne tanker og ideer.

Jeg har blitt glad i parken etter hvert som jeg har jobbet det så jeg gjør alt jeg kan for å forbedre parken hvis jeg har mulighet. Dvs komme med ideer eller ta initiativ til enkelte ting som må gjøres

Jeg prøvde å pynte litt opp i butikken, finne på muligheter for å vise fram diverse gjenstander for gjestene.

Man må finne fram barnet i seg, og møte barna som kommer på besøk på en slik måte at de føler seg mer enn velkommen. Kanskje kunne humørsprekerne skapt enda mer humor ved å bære uniformer som forestiller ulike dyr, figurer, osv.!

Når jeg arbeider med andre blide kreative mennesker

Når jeg jobber som dyrepasser kan det være det å jobbe med miljøberikning.

Varierte arbeidsoppgaver der jeg selv bør finne den mest praktiske løsningen. Dersom jeg trenger hjelp er det lett å få det.

20.

## Hvordan skal Namsskogan Familiepark få det beste ut av hver enkelt?

Enten ved å ta frem spanskørret, eller komme med en og annen konstruktiv eller positiv tilbakemelding når man minst forventer det, og når det er problemer, så ta tak med en gang

Fordele arbeid mer utover, slik at alle kan få i allefall noe de ønsker å jobbe med

Fortsett å gjøre saken deres som dere gjør dem.

Fortsette med den gode jobben gjør, og la de ansatte få god opplæring, slik at de mestrer jobben på best mulig måte.

Gi ansvar.

Gjennom enda mer kontakt med hver enkelt! Få hver eneste til å snakke og si det de mener, så utvikler alle seg, også parken!

Høre på alle og ta imot ris og ros

Jeg har ikke timebetalingen til stillingen daglig leder, så de får de finne ut selv

Kommunisere bedre, ha bedre opplæring og passe på at ansatte blir satt til jobber de passer til.

La alle få prøve seg på nye ting en gang i blandt, så ikke alt blir det samme gamle hele tiden. Da blir den ansatte fornøyd og vil yte det beste

La individene være seg selv, så lenge man operer innenfor de rammene som familieparken har satt

Motivasjon, mere aktivitet på fritiden.

21.

## Forts. Hvordan skal Namsskogan Familiepark få det beste ut av hver enkelt?

Skape et trygt arbeidsmiljø. God opplæring i arbeidsoppgave fører til at man føler seg trygg nok til å utvikle sin egen "stil" og tenke ut de beste løsningene for seg selv

Tror det ble ansatt for mange i år. Heller ha folk som kan jobbe seks dager i uken. Dette holder engasjementet og humøret oppe fordi de fleste er der for å tjene penger. Dette tror jeg vil lede til at flere vil komme tilbake neste år samt bidra mer en "nødvendig" i arbeidsdagen

Ved oppfølging på alle arbeidsområder, slik at alle føler seg inkludert. Dette klarer vi allerede godt.

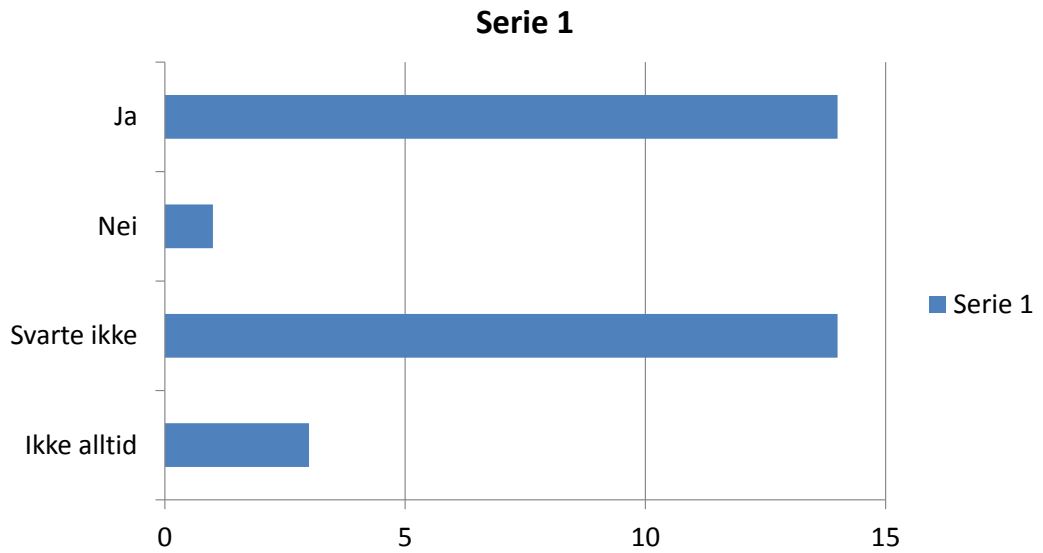
Ved å ha et individuelt møte med hver ansatt hvor vi sammen kan finne ut hva hver enkelt kan aller best!

Vær fleksibel og la folk få oppfylt arbeidsstedsønsker i størst mulig grad. Der man trives vil man også være i bedre humør og gjøre bedre arbeid

Å fortsette med den åpne linjen mot de ansatte, slik at alle kan utvikle sin egen personlighet.

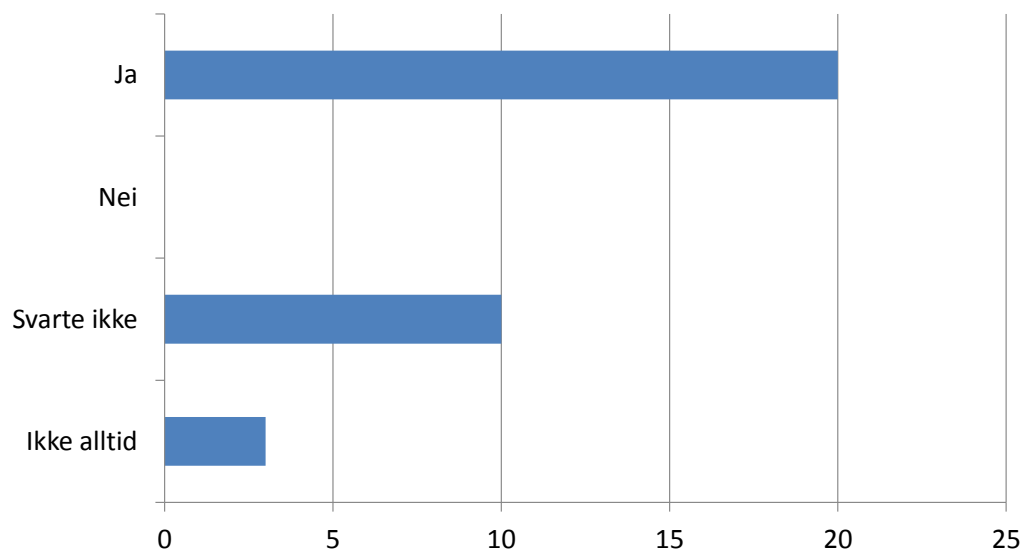
22.

### Er det rom for de ansatte å blomstre? Å leve ut sine beste sider?



23.

### Er det lov å stille "dumme" spørsmål?



## **Vedlegg 5 STRATEGIPLAN 2017**

### **”Sabeltann-effekt i Namdalen”:**

Satsinga på Rebella Hex har gitt publikumsrekord i Namsskogan Familiepark. I 2009 passerte vi 55.000 besøkende! Fra 2011 vil Rebella-konseptet være ferdig utviklet – og vi tror på nasjonal gjennomslagskraft. Namsskogan Familiepark prosjekterer med andre ord en ”Sabeltann-effekt” for Namdalen, med lokal og regional effekt for service- og reiselivsbedriftene. For Namsskogan Familiepark utløser dette et behov for å styrke parkens tilbud og infrastruktur. Det er derfor vi lanserer prosjektet ”Namsskogan Familiepark 2017”

Namsskogan Familiepark ligger kloss inntil E6, ”hovedgata” mellom Sør- og Nord-Norge. Med Rebella Hex har familieparken utviklet en figur og et markedsverktøy, med tanke på både å trekke nytt publikum og for i større grad å stoppe ferietrafikken til og fra Nord-Norge. En publikumsøkning i Namsskogan Familiepark på eksempelvis bare 10.000 flere besøkende i juli måned, vil utfordre parkens eksisterende infrastruktur. Dette gjelder servering, toaletter og muligheten til å spre og oppholde publikum ved flere attraksjoner. Et utviklingsprosjekt basert på utvikling av temaområder er et svar på denne utfordringen.

### **Fra Walt Disney’s Epcot-center...**

Utviklingsmodellen i dette notatet er basert på inntrykk fra særlig to Disney-parker; nemlig

**Epcot og Animal Kingdom** i Florida. Disney’s Epcot-senter er bygd rundt et vann som det er anlagt såkalte paviljonger rundt. Paviljongene formidler informasjon og speiler kultur, byggeskikk, historie og egenart i mange ulike land – eksempelvis Mexico, Italia, Japan, Frankrike og Norge m.m. De ulike paviljongene binder verdens mange folk sammen i en symbolsk sirkel rundt det nevnte vannet.

### **...til Namsskogan Familiepark**

Også Namsskogan Familieparks attraksjoner ligger i ring rundt et tilsvarende vann. Visning av utvalgte nordiske dyr er parkens hovedprodukt. Framover vil familieparken gi de store rovdirene økt oppmerksomhet gjennom sitt arbeid med

utvikling av et rovdysrcenter, - et arbeid som støttes bl.a. av Direktoratet for Naturforvaltning, fylkeskommunen, miljøvernavdelingen og andre.

Namsskogan Familiepark ser at det er mulig å overføre EPCOT-modellen fra Florida til Namsskogan. Dette ved å lokalisere temaområder rundt om i parken slik at de bidrar til å oppholde og spre publikum på flere steder rundt om i parken enn tilfellet er i dag. Vi har da en mulighet til å kombinere utbygging av infrastruktur (servering, toaletter, tak over hodet, salgssteder, informasjonspunkt for rovdyr/naturbruk og annet) med utvikling av nye opplevelser og attraksjoner.

**Fra Namsskogan Familieparks strategiplan henter vi følgende:**

Langsiktig mål: 75 000 besøkende pr år fra 2015. 10% av disse kommer i perioden september-april.

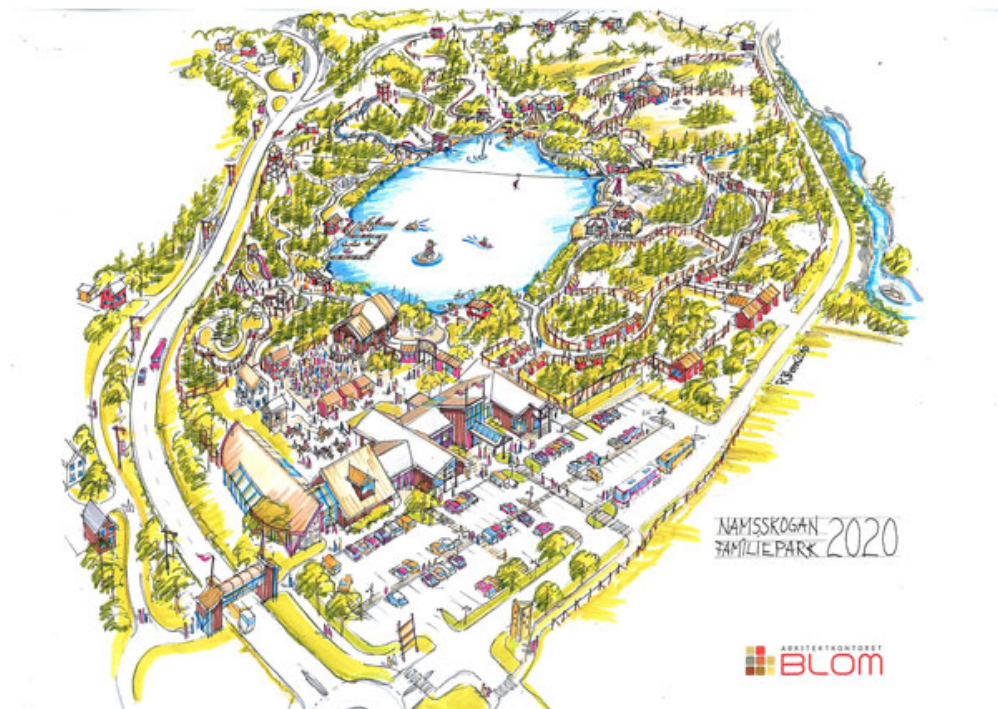
**Hovedstrategi mot 2017**

Utviklingen av parken skal skje etter en epcotmodell med etablering av temaområder rundt om i parken. Temaområder forener behovet for videreutvikling av opplevelser med behovet for å styrke infrastrukturen i parken med tanke på besøksøkning. Eksterne samarbeidspartnere inviteres til å være med å bygge temaområder med et innhold som både tilfredsstillende parkens behov for gode opplevelser til sine gjester, men som også profilerer samarbeidspartnerne på en måte som er tjenelig for dem. Overordnet er at parkens kjerneprodukt og visjon ligger til grunn for utforming av innhold. Rebella Hex utvikles og benyttes som et verktøy for markedskommunikasjon som skal gjøre at parken lykkes med å bli en nasjonalt kjent reiselivsaktør.

**Store utviklingsprosjekt som er realisert:**

- Rebella Hex. 3.år av et skissert prosjektløp fram til 2012. I ren driftsfase etter det.
- Utbygging av toaletter og kjøkken i Fjellstu – ferdig juni 2010
- Ombygging av lager til helårs butikk/lysstøperi – ferdig juni 2010. Del 1 av utvidelse av handelstilbudet. I del 2 planlegges sammenbygging av lysutsalget med parkens servicebygg. Innhold: Flere handelstilbud, forbedring av adkomst/billettsalg for parken.

- Naturarven. Nye lavsesongprodukt utvikles med basis i natur og dyr , spesielt fjellrev, og en knytning mot Rebella Hex. Samarbeid med Lierne Nasjonalparksenter
- Rovdyrsenter. Prosjekt startet 01.12.2009, ferdig ca. 31.12. 2011. Kunnskapsformidling om rovdyr rettet mot elever, lærere og andre grupper. Utvikling av kunnskapsbaserte opplevelser mot fritidsmarkedet og kurs/konferanse.
- Jerv. Med jerv i parken, vil vi ha alle de fire store rovdyrene. En forutsetning for et komplett rovdyrsenterkonsept . Ferdig 2011.



*NB! Utviklingstiltakene ovenfor er allerede gjort. Parken ønsker ikke å offentliggjøre de videre utviklingstiltakene.*