



UNIVERSITETET I AGDER

Samskapt læring i NRK

En kvalitativ studie av NRKs prosjekt «Pitch til Pilot»

Marita Nilsen

Veileder

Jon P. Knudsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, avdeling Grimstad, 2017

Handelshøyskolen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Sammendrag

For at NRK hele tiden skal kunne fornye seg innenfor sitt felt og hele tiden være konkurransedyktige, må alt NRK gjennomfører være godt gjennomtenkt før det blir synliggjort for publikum. For å levere et fullverdig produkt må alt derfor være nøye planlagt for å forsikre seg om at produktene som blir levert står til NRKs egne mål om å være nyskapende. Det er interessant å se hva ansatte, ledelsen, journalister og andre involverte gjør for å komme fram til et prosjekt som til slutt står til NRKs forventninger. Ledelsen i NRK forklarer at etter 10 år med spekulasjoner om hva som må til, ble det i 2015 opparbeidet et utviklingsprosjekt som skal være et verktøy for eksisterende idéer både innenfor NRK og andre medieselskaper for å til slutt bli produsert som et kvalitetssikret program for publikum. Men for å oppnå et kvalitetssikret program for publikum, er det flere valg som må bli klargjort underveis. NRKs utviklingsprosjekt har i forbindelse med dette inngått et samarbeid med Olympiatoppen.

Gjennom 13 kvalitative dybdeintervjuer og observasjon, blir det forsøkt å finne svar på hvordan prosjekter som er med i NRKs utviklingsprosjekt blir påvirket av hverandre og i hvilken grad disse kan lære av hverandre i en felles læringsarena. NRK har fokus på organisasjonskultur, og ledelsen mener dette er en forutsetning for en fremtidsrettet utvikling av medieorganisasjonen. På bakgrunn av dette tar oppgaven for seg i hvilken grad organisasjonskultur kan påvirke prosjekter som er i en utviklingsfase.

Forord

Denne oppgaven er sluttet på mitt toårige masterprogram i innovasjon og kunnskapsutvikling. Fra før av har jeg en bachelorgrad i journalistikk og studier i regi av Gründerskolen i inn-og utland. Denne oppgaven relaterer til erfaringer og kunnskap jeg har opparbeidet de siste fem årene både som student og i arbeidslivet.

For at denne oppgaven skulle bli ferdigstilt 22. mai 2017, er det mange folk rundt meg jeg ikke kunne vært foruten. Jeg vil rette en spesiell takk til min veileder Jon P. Knudsen, førsteamanuensis ved Universitetet i Agder, som har veiledet meg gjennom hele prosessen. Jeg takker for din fleksibilitet og alle gode tilbakemeldinger på mine henvendelser underveis i arbeidet.

Videre retter jeg en stor takk til Ivar Ragne Jenssen, Åse Marie Bendiksen og Jan Fredrik Bjørntvedt som har tatt i mot meg, veiledet og latt meg bli en del av NRKs utviklingsavdeling og prosjektet «Pitch til Pilot». Jeg er imponert over deres engasjement og dyktige arbeid for Norges medie verden. I tillegg takker jeg alle som har stilt til intervju og tatt seg tid til en prat.

Til slutt vil jeg takke familie og venner som har vist støtte gjennom hele prosessen, og som har korrekturlest oppgaven opptil flere ganger. En spesiell takk til kjæreste, støttespiller og motivator Kjetil Smedal.

Alle svakheter og eventuelle feil som hefter oppgaven må jeg selv stå inne for.

Da gjenstår det bare å lese oppgaven, og håpe at du som leser finner oppgaven spennende og opplysende.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	I
Forord	II
2. Teori	4
2.1 Hva er innovasjon?	4
2.1.1 Innovasjonsprosesser	5
2.1.2 Innovasjon i organisasjoner	7
2.1.3 Eksterne, interne og personlige faktorer	8
2.2 Kunnskap	9
2.2.1 Absorpsjonskapasitet.....	10
2.2.2 Aksjonsforskning	11
2.3 Samskapt læring	11
2.3.1 Den samskapte læringsmodellen	12
2.4 Organisasjonskultur	15
2.5 Prosjektorganisering.....	18
2.6 Egenrefleksjon	19
3. Case-studie	20
3.1 NRK	20
3.1.1 Utviklingsavdelingen i NRK	22
3.2 Prosjektet «Pitch til Pilot»	22
3.2.1 Prestasjonsklynge	23
3.2.2 Prosjekter i «Pitch til Pilot».....	23
3.3 Olympiatoppen – «Sammen om de store prestasjonene»	27
3.4 Begrensninger ved case-valg	28
4. Metode	29
4.1 Kvalitativt intervju	29
4.1.1 Praktiske avgjørelser	30
4.2 Observasjon	33
4.2.1 Praktiske avgjørelser	34

4.3 Reliabilitet og validitet.....	35
4.3.1 Egenrefleksjon	36
5. Analyse	37
5.1 Oversiktskart over PtP	37
5.2 Innovasjon i PtP	38
5.2.1 Innovasjonsprosesser i NRK	41
5.2.3 Kilder til innovasjon i PtP	43
5.3 Samskapt læring i PtP som bidrag til utvikling	46
5.3.1 Intern og ekstern i likhet med den samskapte læringsmodellen?	51
5.3.2 Forholdet mellom prosjektdeltakerne og OLT	53
5.3 Utvikling i tre faser	56
5.4 Organisasjonskultur i NRKs prosjekt PtP	59
5.4.1 Organisasjonskultur som fremmer og hemmer innovasjon i PtP	62
5.5 Utfordringer ved utvikling i PtP	67
5.5.1 Endring eller utvikling gjennom PtP?	69
6. Konklusjon	70
7. Litteraturliste	73
8. Vedlegg	76
Vedlegg 1: Tabell over respondenter	76
Vedlegg 2: Tabell over PtP	76
Vedlegg 3: Intervjuguide	79

Figurer

Figur 1: Kilder til innovasjon. Etter: Tidd og Bessant 2009 (Aasen & Amundsen, 2011, s. 58)..	6
Figur 2: Rammeverk for suksessfaktorer eller betingelser for innovasjon (basert på Becheikh mfl. (2006)). (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013)	9
Figur 3: Kunnskapsdeling (Knowit Quality Management, 2012)	10
Figur 4: Den samskapte læringsmodellen (Klev & Levin, 2009, s. 74)	13
Figur 5: Hensikter/nytte av prosjektorganisering (Nylehn, 2002, s. 56)	19

Figur 6: NRKs organisasjonskart (NRK Kommunikasjonsavdelingen, 2017)	21
Figur 7: Hentet fra PP (26.01.2017) Fra konferanseprat til praktisk handling, hvordan skape kulturrendring i NRK. (s. 12) NRK Marienlyst.....	22
Figur 8: Oversiktskart over PtP.....	38
Figur 9: Samskapt læring i PtP.....	47
Figur 10: Samskapt læring i PtP.....	48
Figur 11: Ekstern versus intern.....	52
Figur 12: PtP som møteplass	53
Figur 13: Kultur, refleksjon og handling	60
Figur 14: Verdensklassemodellen (NRK Utviklingsavdelingen, 2017).....	66

1. Innledning

«NRK skal være en innholdsprodusent og publisist i verdensklasse» - Thor Gjermund Eriksen, kringkastingssjef i NRK, 2015 (NRK, Åse Marie Bendiksen, Jan Fredrik Bjørntvedt, 2017).

Med min bakgrunn som journalist i NRK har jeg fått et innblikk i hvordan det er å være en del av en organisasjon der produksjon og publisering er alfa og omega for å oppnå et sluttprodukt som er presist og troverdig, og der nytteverdien til syvende og sist blir målt av publikum. Etter flere titalls år som Norges største rikskringkaster, må en medie gigant som NRK stadig fornye seg for å være der de ønsker: i verdensklasse.

Hvert år initieres det i NRK opp omkring 200 til 250 prosjekter. Mellom 70 og 90 av disse prosjektene ender opp som ferdig utviklede programmer (NRK Utviklingsavdelingen, 2017). I NRKs utviklingsavdeling, en gruppe som driver med konstant innovasjon og kunnskapsutvikling, er det startet opp et nokså nytt prosjekt kalt «Pitch til Pilot». Kort fortalt så handler prosjektet om å ivareta og kvalitetssikre fasen fra en god idé er pitchet til man får den produsert og publisert i media. En *pitch* kan beskrives som en idé som blir presentert.

På bakgrunn av dette vil både innovasjon og idé- og organisasjonsutvikling være sentralt gjennom hele oppgaven for å få fram noen av de viktigste faktorene for at en organisasjon som NRK klarer å nå sitt mål. Oppgaven tar for seg hvordan samskapt læring kan bidra til innovasjon i NRK, samt at den ser nærmere på de læringsprosesser og den kommunikasjon som skjer mellom NRKs prosjektteam når de møtes og jobber i en læringsarena som «Pitch til Pilot».

I forbindelse med opprettelsen av «Pitch til Pilot» ble det inngått et samarbeid med Olympiatoppen. Dette samarbeidet baserer seg på en gjensidig enighet rundt hverandres ønske om å prestere når det gjelder som mest som vil si å levere prestasjoner som står til gull. For NRK blir dette et mål om å levere ferdige produkter med stor verdi for publikum.

NRK og Olympiatoppen arrangerer prestasjonsklynger fire ganger i året hvor alle prosjekter som det arbeides med i «Pitch til Pilot» samles, og hvor det trenes på hva som skal til for at disse skal bli best mulig. Gjennom samarbeidet skapes en viktig møteplass for medarbeidere på tvers av organisasjonene. Dette resulterer i samskapt læring som forsterker NRKs innovasjonskultur og bidrar til kommunikasjon på tvers av andre medieselskaper og andre avdelinger i NRK.

De fleste nyvinninger, nye valg, løsninger og søken etter løsninger har gjerne opphav i et problem. Slik er det også med prosjektet «Pitch til Pilot».

Ut ifra hva veileder ved NRK har fortalt, har et av problemene vært at tilsynelatende gode idéer til nye serier og programmer i NRK endt opp med et resultat (pilot) som ikke når opp til forventningene som den originale idéen hadde gitt forhåpninger om.

Hvis vi ser for oss følgende scenario:

En forfatter/gruppe skriver ned en tilsynelatende god idé til en ny tv-serie som de pitcher til NRK. Den blir godt mottatt. Etter lang tid med produksjonssamarbeid (endringer, justeringer, budsjett) i NRK, ser forfatteren/gruppen som skrev den opprinnelige idéen gjennom første episode (piloten) og finner ut at serien ikke svarer til forventningene. Gjennom prosessen har noe av magien fra den originale idéen forsvunnet, og piloten har ikke blitt som forventet. Hva har skjedd? Ifølge NRK finnes det en kritisk fase hvor et prosjekt ikke kommer videre i en utviklingsprosess, eller at prosjektet tar en ny retning. Med NRKs prosjekt «Pitch til Pilot» er flere prosjekter involvert både internt og eksternt utenfor NRK. Disse teamene får en møteplass gjennom prosjektet, med et mål om å styrke sine egne prosjekter gjennom kultur, samarbeid og kommunikasjon på tvers av de ulike organisasjonene. Med bakgrunn i dette lyder mitt forskerspørsmål som følger:

Hvordan kan samskapt læring knyttet til NRKs prosjekt «Pitch til Pilot» bidra til utvikling av program-idéer?

Oppgaven fokuserer på innovasjon og samskapt læring og går nærmere inn på utvalgte programprosjekter som er med i prosjektet «Pitch til Pilot». Samtidig har organisasjonskultur vært et mye omtalt tema i NRK, og dette kan ha stor betydning for utvikling av deres prosjekter. I denne sammenheng er det også viktig å få fram i hvilken grad organisasjonskulturen bidrar til NRKs utvikling av egne prosjekter. Dette kan ha betydning for hvordan den samskapte læringen foregår i en læringsarena som «Pitch til Pilot». I år er det med 20 prosjekter PtP, og denne oppgaven tar for seg fem av disse prosjektene i en kvalitativ studie.

Ordliste:

«Pitch til Pilot» = PtP

Olympiatoppen = OLT

Organisasjonsutviklingsprosess = OP

2. Teori

Gjennom et toårig masterløp på Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder, har jeg opparbeidet kunnskap og bakgrunnsteori innenfor fagfeltet innovasjon og kunnskapsutvikling. I dette teorikapittelet defineres ulike begreper og relevant teori for å belyse forskerspørsmålet som vil være essensielle for resten av oppgaven. For å kunne dekke temaet grundig, skal jeg gå igjennom begreper som innovasjon, innovasjonsprosesser, kunnskap, samskapt læring, aksjonsforskning og organisasjonskultur.

2.1 Hva er innovasjon?

«Med innovasjon mener vi en prosess som forbinder kunnskap og teknologi med utnyttelsen av de muligheter som finnes på markedet for å utvikle nye eller bedre produkter, tjenester og produksjonsmetoder, og som innebærer en viss risiko»¹
(Nærings- og handelsdepartementet, 2007).

Dette er hvordan regjeringen definerer *innovasjon*. Det finnes imidlertid et bredt spekter av måter innovasjon forklares og defineres på. Innovasjon kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) betraktes som en spesiell type læring, der kunnskap anvendes for å introdusere noe nytt i en organisasjon. Det kan være arbeidet mot et nytt produkt eller tjeneste, eller en ny måte å organisere en virksomhet på. Da gjelder det å være fleksibel for å tilpasse seg nye løsninger.

Joseph Schumpeter (Tidd & Bessant, 2014) skiller mellom to typer innovasjon. For at noe nytt skal skapes, må det gamle endres eller bli gjort på en annerledes måte. *Radikal innovasjon* innebærer større endringer i en organisasjon der helt nye produkter eller arbeidsmåter blir tatt i bruk, noe som kan resultere i en helomvending i organisasjonen. *Inkrementell innovasjon* refererer til en kontinuerlig endring i en organisasjon, der utviklingen skjer gjennom prøving og feiling (Karlsen, 2013). Det er viktig at en organisasjon, både dens medlemmer og ledere, vet forskjell på radikal og inkrementell innovasjon før eventuelle endringer i organisasjonen blir implementert.

Ifølge Aasen og Amundsen (2011) medfører innovasjon ofte usikkerhet fordi det ikke alltid er mulig å forutsi kostnader og funksjonalitet ved det nye, samt hvordan kundene vil respondere

¹ <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/innovasjon-2008/hsh.pdf>

og hva konkurrentene vil foreta seg. Innovasjon er derfor koblet til læring. Dette kan skje både ved eksperimentering som Karlsen (2013) forklarer som prøving og feiling, og ved teoretisering for økt forståelse.

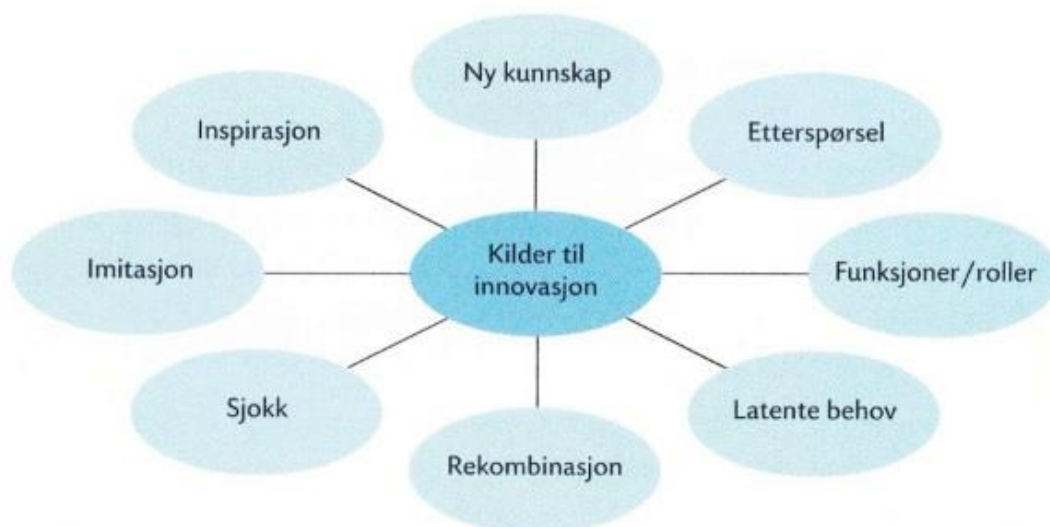
2.1.1 Innovasjonsprosesser

En innovasjonsprosess blir forklart i St. Meld. nr.7 (2008 – 2009) som en prosess der prosessløsningen er ukjent, men at man innser behovet for å finne en ny løsning, og at svaret på utfordringen ikke kommer ved at man gjør mer av det som har blitt gjort før.

I St.Meld. nr.7 (2008 – 2009) kommer det fram at for å lykkes med en innovasjonsprosess må man være kjent med utfordringer i organisasjonen og ha som mål å løse problemer som oppstår. I en innovasjonsprosess kan flere løsninger bli synlige etter hvert, der man må teste løsninger opp mot det man underveis har behov for (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Derfor gjelder det å være ærlig med seg selv og organisasjonen, og konstant se etter muligheter og løsninger.

I og med at begrepet innovasjon blir definert på forskjellige måter, er det også naturlig at innovasjonsprosesser forstås gjennom forklaringer som kreative prosesser, evolusjonære prosesser, strategiske prosesser, markedsorienterte prosesser og teknologiutviklingsprosesser. Innovasjonsprosesser er uansett helt klart utviklingsprosesser som handler om at prosessen starter med en idé og avslutter med en markedsintroduksjon (Aasen & Amundsen, 2011).

Ifølge Aasen og Amundsen (2011) finnes det flere kilder til innovasjon i en organisasjon:



Figur 1: Kilder til innovasjon. Etter: Tidd og Bessant 2009 (Aasen & Amundsen, 2011, s. 58)

Aasen og Amundsen (2011) sin figur (*Figur 1: Kilder til innovasjon. Etter: Tidd og Bessant 2009 (Aasen & Amundsen, 2011, s. 58)*) er en synliggjøring av mulige årsaker til at prosesser for innovasjon kommer i gang. Illustrasjonen peker på åtte områder (Aasen & Amundsen, 2011). Selv om alle virker relevante på hver sin måte, peker denne oppgaven på tre av disse områdene som de viktigste kildene til innovasjon. *Etterspørsel* vil si at det finnes interesse for det som blir utviklet. Det må være noen som føler et behov for det som skal utvikles eller at et problem skal løses. For at etterspørselen skal tilfredsstilles, bør organisasjonen ha økonomiske og kunnskapsmessige forutsetninger for å tre løsninger i kraft (Aasen & Amundsen, 2011). *Rekombinasjon* er en annen kilde til innovasjon som trekkes fram. Rekombinasjon handler om å bringe mennesker fra blant annet forskjellige organisasjoner sammen. Ved rekombinasjon er det ingen som til vanlig har noe med hverandre å gjøre som kan skape grunnlag for ny innovasjon. Det skapes innovasjon i et møte med andre idéer, tanker og også ny teknologi man ikke har kjennskap til fra før av (Aasen & Amundsen, 2011). Den siste kilden til innovasjon som blir trukket fram i oppgaven er *inspirasjon*. Inspirasjon er ifølge Aasen og Amundsen (2011) forstått som evne til å se nye muligheter. Det er ikke alle personer eller organisasjoner som er oppmerksomme på å oppsøke kilder til inspirasjon. Innovasjon kan ha en sammenheng med tilfeldigheter eller flaks. Likevel peker Aasen og Amundsen (2011) ut at det alltid handler om mennesker som er tilstede i alle situasjoner med et åpent sinn, og som lar seg inspirere av det og dem rundt, samtidig som at man må legge en innsats i sitt arbeid. Videre blir det sagt at man ikke er oppmerksomme nok på kilder til

innovasjon. Et eksempel er inspirasjon som kan komme gjennom faglige – og ikke faglige samtaler, konferanser og i sammenhenger utenom jobb.

Innovasjonsprosesser innebærer utforskning og utnyttelse av muligheter for nye eller forberedende produkter, tjenester eller prosesser basert på framskritt innen teknologisk praksis (kunnskap), en endring i etterspørsel, eller begge (Aasen & Amundsen, 2011). Slik forfatterne forklarer innovasjonsprosesser handler det om tilpasning som for eksempel å tilpasse forventinger til eventuelle kunder, pasienter, lyttere eller seere.

«I praksis kjennetegnes innovasjonsprosesser ved at utviklingsarbeidet kan ta nye og uventede retninger, at det relativt ofte forekommer tilbakeslag og problemer, og at det kan være behov for å endre kriteriene for suksess og fiasko underveis» (Aasen & Amundsen, 2011, s. 98).

2.1.2 Innovasjon i organisasjoner

Slik Isaksen, Abelsen og Jakobsen (2013) forklarer, må organisasjoner ha unik kompetanse for å kunne konkurrere, der den eksisterende kunnskapen blir brukt i innovasjonsprosessene. For å kunne fornye seg som en konkurrerende organisasjon, er det viktig og blant annet utnytte eksisterende kunnskap for så å skape nye innovasjonsprosesser. Videre blir det forklart at organisasjoner alene ikke har tilstrekkelig med kompetanse, men at veien til konkurransedyktige organisasjoner går via en mer kompleks arena med eksterne og interne parter til stede. Ut ifra en slik arena, kan det skje en utvikling gjennom samarbeid, kunnskapsdeling og erfaringsdeling (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013).

Forfatterne fremhever også at innovasjon kan bli sett på som et resultat av læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013). En organisasjon definerer nye problemer og utvikler ny kunnskap med grunnlag i blant annet allerede eksisterende kunnskap. Dette refererer til *kollektiv kunnskap*: akkumulert kunnskap som organisasjonen har lagret i regler, arbeidsprosedyrer, rutiner og felles normer (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013). Denne kunnskapen veileder samhandling mellom de ansatte internt i organisasjonen og omgivelsene rundt.

«Det vil si hvem som er med i samhandlingen, hvordan samhandlingen er, og hvor samhandlingen foregår, påvirker utfallet» (Isaksen, Abelsen & Jacobsen, 2013, s. 23).

Ifølge Aasen og Amundsen (2011) er det kjent at kilder til kunnskapsutvikling og innovasjon kan gjennomføres både i og utenfor organisasjoner. En organisasjon kan ikke «eie» kunnskap den selv har behov for. På bakgrunn av dette er det klart at problemløsning, læring og innovasjon krever nært samarbeid mellom mennesker i flere organisasjoner. Dette blir kalt nettverk og åpen innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011) der samarbeidsprosesser oppstår. Samarbeidsprosesser skaper verdi i organisasjoner som gjennom nettverk og samarbeid skaper samarbeidspartnere i andre organisasjoner, konkurrenter, forskningsinstitusjoner og brukere.

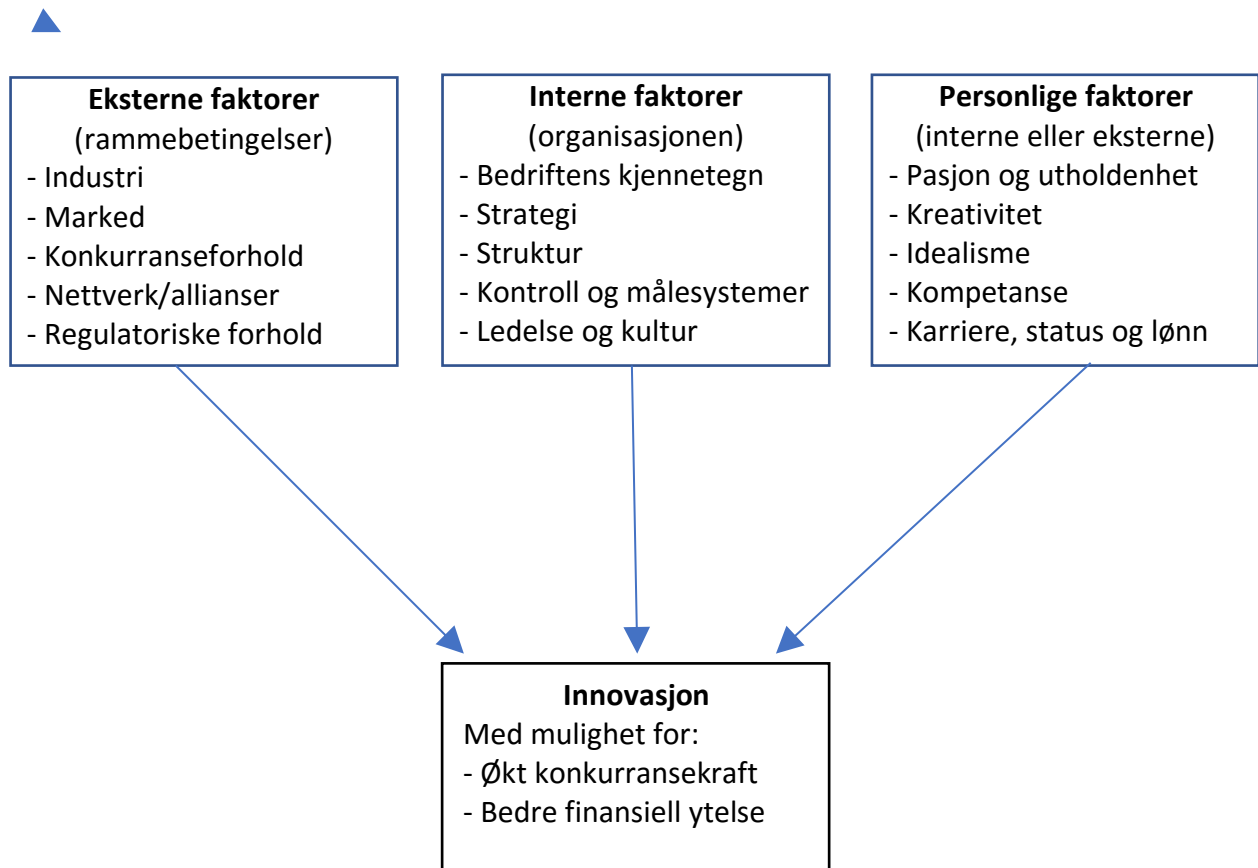
«Nye organisasjonsmodeller, som prosessorganiserte organisasjoner, prosjektorganiserte organisasjoner og virtuelle organisasjoner, er antatt å kunne stimulere til et kreativt mangfold ved at mennesker med ulike kunnskaper møtes med et felles mål om ny kunnskapsutvikling og kunnskapsutnyttelse» (Aasen & Amundsen, 2011, s. 102).

Dette sier noe om hvor viktig kunnskapsdeling og hvordan man sprer kunnskap kan være. Men selv om organisasjoner kan være flinke til å dele informasjon, er det vel så viktig at ledere, medarbeidere og ansatte seg i mellom er i stand til å dele kunnskap og erfaringer de har gjort seg.

Fremtidens innovasjon vil alltid forvente å møte på ny teknologi, nye ansatte, nye markeder og endrede konkurranseforhold (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013). Dette må tas med i betraktning når innovasjoner i organisasjoner skapes og kan være avgjørende for resultatene. For å skape resultater som står til forventningene, er det tre faktorer som spiller inn for å gjøre suksess: eksterne faktorer, interne faktorer og personlige faktorer.

2.1.3 Eksterne, interne og personlige faktorer

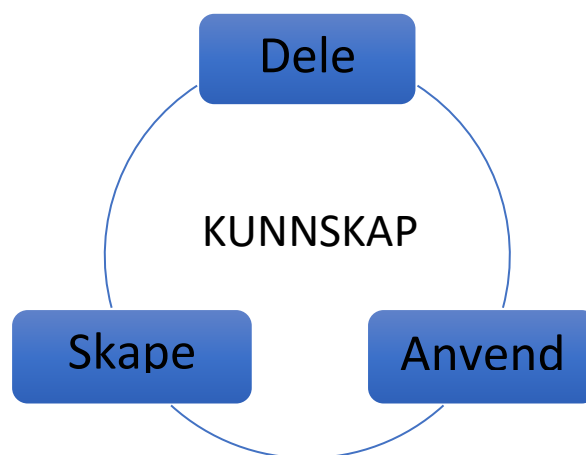
Det finnes flere faktorer som har betydning for å få til innovasjon. I dette kapitlet skal jeg gå nærmere inn på tre ulike suksessfaktorer som Wallevik, Aas og Hjemdahl fremhever som kilder til innovasjon (2013).



Figur 2: Rammeverk for suksessfaktorer eller betingelser for innovasjon (basert på Becheikh mfl. (2006)). (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013)

2.2 Kunnskap

I boken *Methodology for creating business knowledge* skriver Arbnor og Bjerke (2009) om kunnskap som skapes. Kunnskap er fakta, informasjon og ferdigheter som en person har opparbeidet gjennom erfaring eller utdanning. Kunnskap kan skapes og forstås på en teoretisk og praktisk måte (Arbnor & Bjerke, 2009). Arbnor og Bjerke legger særlig vekt på skaperen av kunnskap.



Figur 3: Kunnskapsdeling (Knowit Quality Management, 2012)

Figur 3: Kunnskapsdeling viser hvordan kunnskap kan skapes, deles og deretter anvendes. Dette skjer via en kontinuerlig sirkel hvor kunnskap igjen og igjen kan forstås på en ny og bedre måte. Kunnskap skapes blant annet i samvær med andre. Dette skjer også i NRK når team møtes og skal arbeide sammen for å komme frem til idéer, utvikling av prosjekter og fremtidig arbeid.

Det finnes ulike typer kunnskap. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) henger kunnskap sammen med læringsprosesser som innebærer at mennesker erverver kunnskap i en organisasjon. Menneskene i en organisasjon samhandler på grunnlag av tilegnet kunnskap og kompetanse. I den samfunnskapte virkelighet skilles det mellom to typer kunnskap: erfaringsbasert og teoretisk kunnskap. *Taus kunnskap* er kunnskap som finnes skjult hos hvert individ. Dette er kunnskap som individet selv ikke vet det har og som man ikke klarer å sette ord på og som man kan ha opparbeidet seg over lengre tid (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Likevel kan taus kunnskap kommuniseres gjennom handling (Karlsen, 2008). Det motsatte av taus kunnskap er *eksplisitt kunnskap*. Eksplisitt kunnskap er kunnskap som det kan settes ord på, og som kan skape diskusjoner mellom ansatte og ledere om for eksempel ulike arbeidsoppgaver, og rundt muligheter og utfordringer i organisasjonen. Samtidig kan også erfaringsbasert kunnskap bli gjort eksplisitt ved at den blir gjort skriftlig (Karlsen, 2008). Med andre ord kan kunnskap skapes og anvendes, og Karlsen (2008) bruker det å få førerkort som et eksempel. Det trengs både teori og praksis for å kunne få førerkortet.

2.2.1 Absorpsjonskapasitet

Absorptiv kapasitet, også omtalt som *absorpsjonskapasitet*, refererer til hvordan organisasjoner tar opp, utvikler og utnytter kunnskap internt i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det handler om ny kunnskap som organisasjoner tar opp. Dette er vesentlig å nevne for hva som observeres hos NRK i møte med interne og eksterne team. Hvordan man håndterer og anvender kunnskap kan være avgjørende når det gjelder konkurransefortrinn. Dette kan være viktig å være klar over i møte med andre både i egen organisasjon og utenfor. Hvordan er NRKs evne til å fange opp ny kunnskap? Og hvordan skal nyttig og nødvendig kunnskap sorteres? Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er absorpsjonskapasiteten i en organisasjon den kunnskapen som blir utviklet og implementert i og rundt arenaer.

2.2.2 Aksjonsforskning

Aksjonsforskning er en form for arbeid hvor ny kunnskap kan oppstå gjennom løsninger av problemer i sin naturlige kontekst (Klev & Levin, 2009). For at dette kan fungere på best mulig måte, må både de som har kjennskap til det oppståtte problemet samt forsker være til stede og delta i samme kunnskapsutvikling. Som Klev og Levin (2009, s. 71) presiserer «*betyr planlegging i realiteten en tilrettelegging av prosesser for læring og utvikling*». Læring og utvikling avhenger av hvordan selve prosessen foregår fra begynnelse til slutt for å få et ønskelig resultat av arbeidet som blir gjort. Det er en prosess som bygger på andres kunnskap, og på det at kunnskapen skapes gjennom endring (Klev & Levin, 2009).

2.3 Samskapt læring

Begrepet *samskapt læring* er oversatt fra det engelske begrepet «co-generative learning», som forklares som utviklingsagenters funksjon i en organisasjon (Klev & Levin, 2009). Klev og Levin beskriver her samskapt læring som en bro hvor oppbygging av kunnskap bearbeides for alle som er involvert ved tilretteleggelse av gode læringsprosesser. Dette handler om organisasjonslæring gjennom medvirkning og anerkjennelse. Samskapt læring baserer seg på organisasjonsutviklingsprosessen (OP), delt inn i tre ulike faser som jeg utdyper i neste avsnitt.

Klev og Levin (2009) deler OP inn i tre faser. Først er det initiering, så er det oppstart som andre fase og til slutt læringsspiralen som tredje fase. *Initieringen* er et søk etter problemavklaring som kan hjelpe til med målsetting og innretning av utviklingsarbeidet. Dette kan gjøres på flere måter, der for eksempel ledelsen alene tar for seg oppgaven, eller at noen utenforstående blir tillatt å gjøre arbeidet. «*Likeledes vil en ekstern ekspert, selv om vedkommende er aldri så faglig dyktig, sjelden definere utfordringene på samme måte som de ansatte i organisasjonen*» (Klev & Levin, 2009, s. 71 – 72). Dette vil si at det er svært viktig å presisere problem og mål i et prosjekt, slik at hele teamet er fullt klar over målsettingen i et prosjekt. *Oppstarten*, som er andre fase i OP, fokuserer på selve læringsprosessen. Læring og utvikling blir sett på som sentral erfaring i denne fasen, og det er viktig å ha engasjement i eget arbeid for å skape nødvendig utvikling. Det vil som regel være ledere som setter i gang prosjekter og lignende. Men det er vel så viktig å få medarbeiderne til å se tidlig i startfasen at alle parter bidrar til å løse oppgaver som gir erfaring som videre bidrar til utvikling (Klev & Levin, 2009). Den tredje fasen beskriver Klev og Levin (2009) som læringsspiralen.

Læringsspiralen baserer seg på å skape konkrete løsninger til de oppståtte problemene i organisasjonen.

«Disse løsningene gir opphav til kollektive refleksjonsprosesser som utvikler ny innsikt, som igjen gir grunnlag for nye, konkrete organisasjonsmessige tiltak» (Klev & Levin, 2009, s. 72).

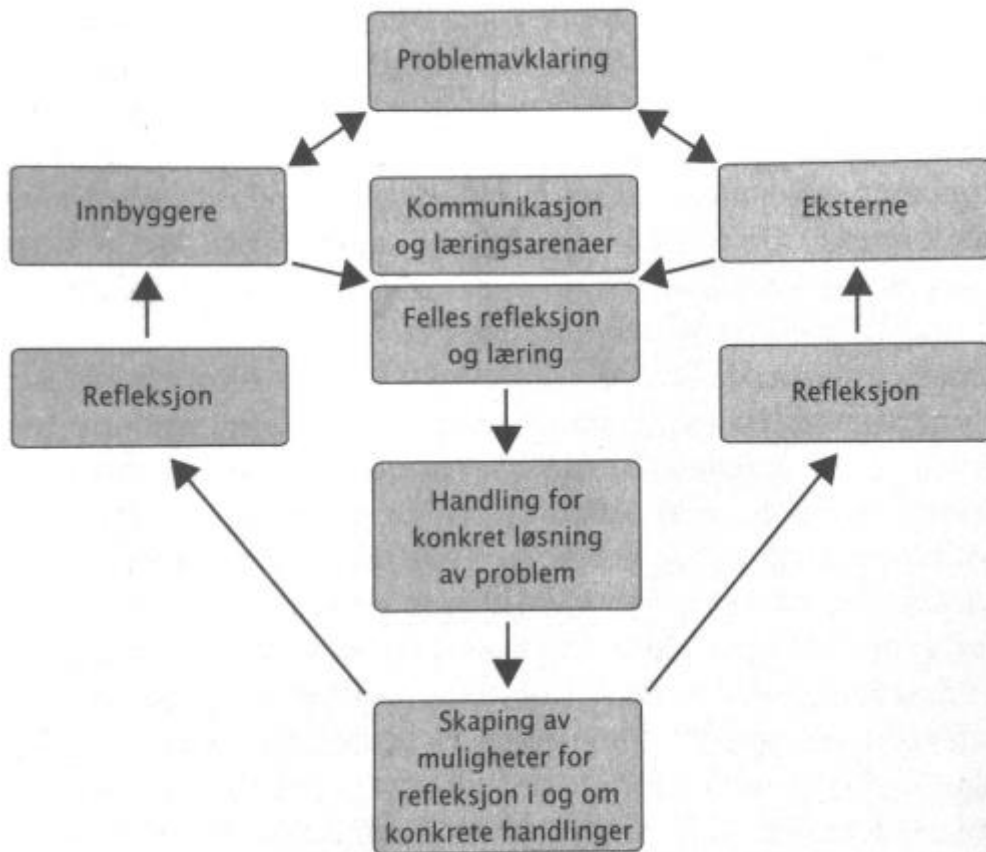
Organisasjonsutviklingsprosessen gjenspeiles i den samskapte læringsmodellen, der de tre fasene er integrert i modellen.

2.3.1 Den samskapte læringsmodellen

Ifølge Klev og Levin blir den samskapte læringsmodellen sett på som en læringsprosess.

«Målet er utvikling av løsninger på konkrete organisasjonsmessige utfordringer» (Klev & Levin, 2009, s. 73).

Disse organisasjonsmessige utfordringene kan relateres til de utfordringer NRKs utviklingsavdeling står overfor, og at den samskapte læringsmodellen kan være et eksempel på hvordan utviklingsavdelingen kan bidra til løsninger over lengre tid. Den samskapte læringsmodellen angår både interne organisasjonsmedlemmer og medlemmer fra andre enheter. Alle som deltar blir her med i en felles læringsprosess. På denne måten blir alle kjent med faglig og sosial kunnskap fra alle parter, noe som fører til gode utviklingsprosesser i organisasjonen. Dette er dermed kunnskap som gir viktige bidrag til læring og utvikling innad i organisasjonen (Klev & Levin, 2009).



Figur 4 Den samskapte læringsmodellen (Klev & Levin, 2009, s. 74)

Vist ovenfor er det en modell over hvordan den samskapte læringsmodellen kan illustreres. Hovedpoenget bak en slik modell er at læring skjer i fellesskap (Klev & Levin, 2009). Den samskapte læringsmodellen forklarer et møtepunkt med *innbyggere* og *eksterne* som omgås hverandre på samme sted til samme tid. I denne oppgaven er det viktig å presisere at med innbyggerne menes her de interne i en organisasjon. Det utveksles kompetanse mellom de ulike partene som til vanlig ikke befinner seg på samme læringsarena. *Læringsarenaer* er de sosiale og fysiske møteplassene der all kommunikasjon foregår. Det er her samspillet mellom interne og eksterne skjer (Klev & Levin, 2009). Klev og Levin (2009) hevder at den samskapte læringsmodellen innebærer at samspill mellom ledere og ansatte i de ulike organisasjonene skal bli en integrert del av organisasjonen. Refleksjonsprosessen foregår på to forskjellige måter, der venstre side av modellen forventes å utgjøre den egentlige organisasjonsprosessen av de interne i organisasjonen. Samtidig er leder(e) og eksterne en del av refleksjonsprosessen som arbeider uavhengig av de interne som jobber i organisasjonen. Det skal gjennom disse prosessene skje en refleksjon som er viktig for å sikre den faglige gjennomtenkning og utvikling i fellesskap (Klev & Levin, 2009).

«Den samskapte læringsmodellen bygger på felles engasjement i konkret problemløsning» (Klev & Levin, 2009, s. 83).

For å finne løsninger på et problem eller noe som ønskes å endre på, er det viktig at alle parter engasjerer seg i problemløsningen og at det skapes *eksplisitt kunnskap*. Eksplisitt kunnskap er kunnskap som kan verbaliseres og samtales om, slik som tidligere er nevnt i delkapittel 2.2 *Kunnskap* (Klev & Levin, 2009). Essensielt i den samskapte læringsmodellen er det den kommunikasjonen som partene har seg i mellom. Det å kommunisere i lærings- og utviklingsprosessene er viktig for å oppnå løsninger som styrker organisasjonen.

Hva så med resultatene? Organisasjonsutviklings-arbeidet vil forhåpentligvis resultere i gode resultater ved endt prosess ved at utfordringer i organisasjonen deretter blir håndtert på en mer effektiv og smart måte. Dette er resultater som må måles både på kort og lang sikt fordi læring og kunnskapsutvikling for en stor grad er langsiktige prosesser. Resultatene som etterhvert viser seg, er den grunnleggende kilden til videre utvikling (Klev & Levin, 2009). Underveis i en utviklingsprosess gjennom samskapt læring kan det oppstå situasjoner som ikke er forutsett. *«De handlinger som iverksettes, er alltid kun ledd i en videre utviklingsprosess, og et opplevd negativt resultat kan gjerne være et veldig godt grunnlag for læring og videre utvikling»* (Klev & Levin, 2009, s. 79). Med andre ord, uansett om et resultat ansees som negativt eller positivt bør det alltid tas med til vurdering om videre utvikling i organisasjonen. Det foreligger ofte en grunn til at et prosjekt ikke blir slik det var tenkt i begynnelsen, eller at et resultat ikke oppnådde forventningene. Da må utfallet likevel tas med i vurderingen før andre lærings- og utviklingsprosesser settes i gang.

Noe som kontinuerlig vil foregå under et organisasjonsutviklings-arbeid er:

1. Kollektiv refleksjon for å utvikle handlingsalternativer
2. Eksperimentering for å nå ønskende mål
3. Kollektiv refleksjon over oppnådde resultater
4. Individuell refleksjon for respektive interne og eksterne deltakerne
5. Tilbakespill til og ny læring på felles læringsarenaer

(Klev & Levin, 2009, s. 79).

Når et prosjekt blir startet og en gruppe med mennesker med ulike målsettinger og meninger samles, reflekterer disse over hverandres arbeid. Prosjektet blir da som en lærende organisasjon der problemer kan bli løst gjennom kommunikasjon, engasjement og samarbeid.

Som nevnt er problemavklaring med i første fase av organisasjonsutviklingsprosessen. Under problemavklaring skal alle aktører lære hverandre å kjenne og utvikle grunnlag for tillitt. De kan forme og utføre konkrete handlinger og søke å lære i fellesskap (Klev & Levin, 2009). Like viktig som problemavklaring, er målsetting. Det er avgjørende fra dag én å ha klart det konkrete målet som prosjektet har i sikte.

2.4 Organisasjonskultur

«En organisasjon er i sin konstruksjon et møte mellom mennesker. Et møte mellom mennesker impliserer alltid et møte mellom erfaringer, forventninger og verdier, enten man er seg dette bevisst eller ikke» (Bastøe, Dahl & Larsen, 2002, s. 22).

En organisasjon kan over lang tid ha formet sin egen måte å jobbe på og sin egen måte å opptre på. Om en organisasjon møtes i fellesskap internt, eller om organisasjonen ønsker ekstern hjelp, vil mennesker ha ulike forventninger, ulik bakgrunn, erfaringer og kunnskap. Når en organisasjon inkluderer nye mennesker, vil kultur spille en viktig rolle ved møtet. Schein (1987) gir følgende perspektiv på kultur:

«Et mønster av grunnleggende antakelser oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Bastøe, Dahl & Larsen, 2002, s. 22 - 23).

I boken *Organisasjonskultur og ledelse* fremhever Schein (1987) at dersom et menneske er åpent og imøtekommende for en organisasjons kultur, vil individet lett føle seg som en del av organisasjonen, og være «inne» og «nær». Dersom vedkommende gjør det motsatte, vil følelsen av å være en del av organisasjonen bli vanskeligere og tilpasningen oppleves «ute» og «fjern».

Hvem er det som skaper organisasjonskulturen? Ifølge Bastøe, Dahl og Larsen skapes organisasjonskultur av ledere (2002). De legger til at kulturen i en organisasjon er det viktigste for en leder å videreutvikle og administrere.

«Kultur er nært, utvikles med nye erfaringer og kan forandres hvis man forstår læringsprosessens dynamikk» (Bastøe, Dahl & Larsen, 2002, s. 24).

Dermed vil det helhetlige bildet av organisasjonskulturen være preget av hvordan organisasjonen har blitt opparbeidet, organisert og utviklet over lengre tid. Kultur skapes ikke i en kort tidsperiode, men blir formet over lang tid. Det kan derfor være vanskelig å definere kulturen.

Det finnes flere kulturelle normer for innovasjonskultur i en organisasjon. Ifølge Aasen og Amundsen (2011) finnes det nøkkel-holdninger for innovasjonskultur der oppgaven tar for seg tre av tretten kulturelle normer.

- Tillit og åpenhet
- Ekstern orientering
- Vilje til å fremme virksomhetens identitet

(Aasen & Amundsen, 2011, s. 177).

Tillit og åpenhet handler om å ha en åpen og inkluderende kommunikasjon. Mennesker må lytte godt og akseptere kritikk i ulike sammenhenger. Tillit og åpenhet innebærer også å gi fri tilgang på informasjon og kunnskap. *Ekstern orientering* går ut på å innta kunde-perspektivet. Det går også ut på å knytte bånd til alle eksterne aktører. Den siste kulturelle normen som det legges vekt på i oppgaven er *vilje til å fremme virksomhetens identitet*. Det innebærer å få frem følelse av stolthet i organisasjonen. I tillegg må man være villig til å dele suksess, skape visjon og følelse av eierskap og vise gjensidig respekt og tillit (Aasen & Amundsen, 2011). Ifølge Aasen og Amundsen skal disse nøkkel-holdningene gi mulighet for å reflektere over hvilke holdninger som preger organisasjonskulturen.

I *Innovasjon som kollektiv prestasjon* peker Aasen og Amundsen (2011) ut fem organisatoriske forhold som skal fremme kreativitet og innovasjon. I tillegg fremhever forfatterne et organisatorisk forhold som kan virke hemmende. Den første faktoren spiller på *organisatorisk oppmuntring*. Organisatorisk oppmuntring inkluderer oppmuntring til idé-generering, samt å ta risiko. Idéene deles fritt under samarbeid der det blir gitt åpning for

innflytelse på beslutninger som tas. Det finnes som regel alltid et behov for kommunikasjonsmuligheter på tvers i organisasjonen mellom avdelinger og grupper (Aasen & Amundsen, 2011). Organisasjoner som støtter kommunikasjon på tvers av avdelinger og grupper antas ifølge Aasen og Amundsen bidra til innovasjon (2011). Dermed vil avdelings-grenser i en organisasjon kunne motvirke en delende kultur. Den andre faktoren er *støttende ledelse*. Støttende ledelse omhandler hvordan team støttes fra ledere i organisasjonen. Åpenhet og evne til konfliktløsning i grupper nevnes som viktig for støttende ledelse (Aasen & Amundsen, 2011). Klar kommunikasjon om mål og forventninger antas også å virke positivt for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). Den tredje faktoren er *utviklende arbeidsgrupper*. Fokuset her ligger på mangfold i grupper og behov for relasjoner mellom gruppe-medlemmene. Et samarbeid mellom mennesker vil svekkes om trekk som høy selvtillit, egenrådighet og arroganse kommer til syne (Aasen & Amundsen, 2011). En fjerde faktor som pekes ut som organisatorisk forhold som fremmer innovasjon er *frihet og selvstendighet*. Dette refererer til frihet for hvordan deltakere kan styre og utføre oppgaver og arbeid. Likevel blir det nevnt at målbestemmelse kan være et punkt hvor man ikke kan være like fri (Aasen & Amundsen, 2011). Femte faktoren er *ressurser*. Ressurser handler om hvordan man disponerer tid og penger i en organisasjon. Det legges vekt på at det er viktig å finne en balanse som gjør at man ikke får tildelt for mye eller for lite ressurser i form av tid og penger, fordi det kan ta fokus vekk fra oppgave og arbeid (Aasen & Amundsen, 2011). Et organisatorisk forhold som kan hemme innovasjon er *kontroll*. Kontroll betegnes som et hinder for innovasjon. Aasen og Amundsen (2011) peker på at kontroll kan påvirke beslutninger og informasjonsflyt i en organisasjon. Videre antas det at organisasjonskultur som støtter kontroll kan virke negativt på ansattes motivasjon og i tillegg kan redusere kreativitet og innovasjonsevne (Aasen & Amundsen, 2011).

I tillegg blir det relevant å nevne forskjellen på utviklings- og endringsprosesser. Utvikling kan forstås som å gjøre mer av det man allerede gjør og stimulerer prosesser som allerede finnes i en organisasjon. En utviklingsprosess forutsetter gjerne at omgivelser er stabile. Endringsprosesser vil si å skape nye prosesser, fordi de tidligere endringene ikke fungerer godt nok med hensyn til oppgaven som organisasjonen skal løse. Men selv om det blir gjort endringer i en organisasjon, viser det seg at ansatte ofte fortsetter å arbeide slik de er vant til (Bastøe, Dahl, & Larsen, 2002).

2.5 Prosjektorganisering

Denne oppgaven tar for seg ulike prosjekter som blir presentert i kapittel 3. Derfor vil jeg forklare begrepene prosjekt og prosjekt-organisering. Et prosjekt regnes som en tids- og saksavgrenset oppgave (Nylehn, 2002) som gjennomføres av en gruppe mennesker. Prosjektet er unikt med avgrenset innhold, og gruppen som jobber med det avvikles som regel når prosjektet er fullført (Nylehn, 2002). Et prosjekt kjennetegnes ved at:

1. Prosjektet er i sentrum
2. Prosjektet er åpent
3. Mål og rammen kan angis
4. Prosjektet preges av samarbeid på tvers av fag og avdelinger
5. Deltakerne i prosjektet har dobbel tilknytning til prosjektet og basisorganisasjonen
6. I prosjektet jobber deltakerne som en gruppe
7. Deltakernes tilknytning til prosjektet er midlertidig og skiftende
8. Arbeidsformen og betingelser forandres underveis, de kan ikke fastlegges endelig

(Nylehn, 2002, s. 40).

«Det er blitt svært vanlig å organisere i prosjekt» (Nylehn, 2002, s. 30). I et prosjekt skal et antall mennesker organisere seg, samspille og forholde seg til hverandre i en bestemt tid. Nylehn (2002) betrakter prosjektorganisering som en alternativ måte å organisere på, der en lettere kan håndtere utfordringer med hensyn til kommunikasjon og innovasjon. Det kan oppstå både fordeler og ulemper ved prosjektorganisering der Nylehn (2002) velger å legge vekt på hensikten og nytteverdiene ved denne figuren.

Hensikt/nytte	Utdypet
Bedre løsninger	Bedre løsninger for seg selv
Kommunikasjon	På tvers av fag, enheter og nivåer
Læring	Gjennom samarbeid på tvers
Fleksibilitet	I tid, kapasitet og kompetanse
Utvikling av organisasjon	Et bidrag til å utvikle tenkning og refleksjon omkring organisering
Arbeidsmåten i seg selv	En hensiktsmessig form, som personer kan finne seg til rette og utvikle seg i

Figur 5: Hensikter/nytte av prosjektorganisering (Nylehn, 2002, s. 56)

Deltakelse er avgjørende for læring. Læring som praksis blir et spørsmål om å ha nødvendig kompetanse for å praktisere. Læring gjennom praksis blir derfor å anvende kunnskap som kompetanse i praktisk arbeid, men også å lære praksisfellesskapets normer, holdninger og kultur (Filstad, 2010).

2.6 Egenrefleksjon

Tidligere er det ikke blitt forsket på hvordan samskapt læring kan påvirke prosjekter i NRK. Likevel har ledelsen i NRK gjort seg erfaring gjennom programprosjekter og samarbeidsprosjekter. Blant annet har Ole Hedemann (2010) skrevet boken *idéutvikling i mediehuset*, som handler om utvikling rettet mot NRK. Selv jobber Hedemann i NRKs strategiavdeling og skriver om egne erfaringer om idéutvikling.

Når det gjelder den samskapte læringsmodellens teori om *eksterne* og *interne*, stiller jeg meg kritisk til hvordan det fungerer i praksis. Skillet mellom de eksterne og interne vil ikke bli like sterkt i prosjektet PtP. Personer som kommer utenfra vil i organisasjonen få en intern posisjon i liket med de andre i samme organisasjon. Dette kan ha betydning for utfallet av oppgaven.

3. Case-studie

For å undersøke samskapt læring og innovasjon har jeg utført case-studier som blir presentert i dette kapittelet. Case-studie er vurdering av enkelttilfelle og tillater en å gå i dybden og komme ned på detaljnivå. Det kan være utfordrende å identifisere en årsakssammenheng med bare én case-studie, siden det kan være flere årsaker til et utfall². Som tidligere nevnt er organisasjonen jeg har studert NRK, der jeg i dette kapitlet går nærmere inn på NRK sitt prosjekt «Pitch til Pilot», og velger å gå i dybden på fem prosjekter som representerer deltakere fra 2016 og 2017. I tillegg gjør jeg rede for Olympiatoppens rolle i caset.

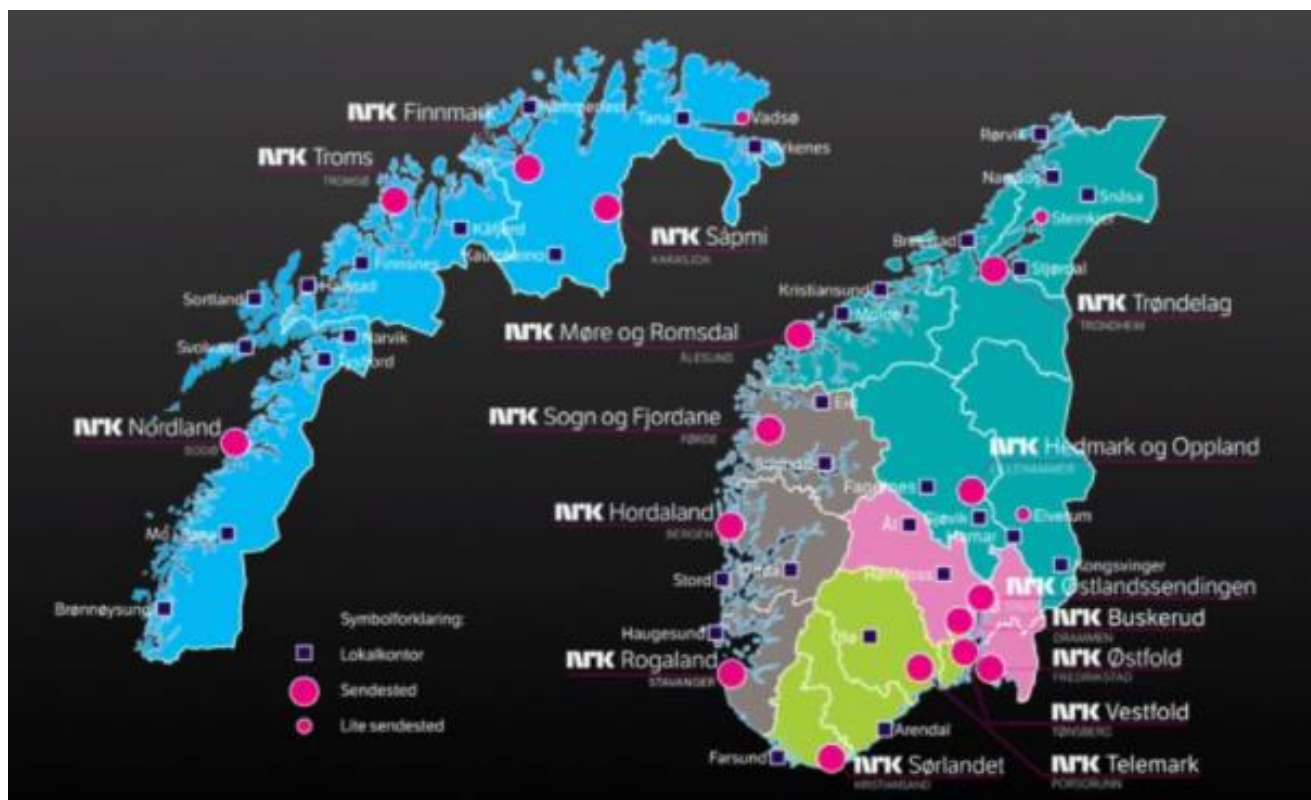
3.1 NRK

NRK, Norges allmenkringkaster er en stor organisasjon som dekker alle medietyper som fjernsyn, radio og andre medieplattformer. Som organisasjon og mediebedrift er NRK landsomfattende med hovedkontor Marienlyst i Oslo. Med en historie fra 1933, har NRK etablert seg flere steder i landet med tre tv-kanaler, 14 radiokanaler, nettstedet NRK.no og flere andre tilbud på ulike plattformer som gir et bredt og variert medietilbud³ (Fordal, 2016). Med lisensfinansiering og flere kontor spredt over hele landet, har NRK som oppgave å gi Norges befolkning informasjon og oppdatering på hva som skjer både i landet og resten av verden. De skal dekke hverdagslige hendelser og få mennesker til å le, gråte, engasjere, debattere, håpe, tro, tenke og skape. De 3500 NRK-ansatte⁴ ønsker å skape verdi for publikum. Verdi handler om at kundene skal sitte igjen med noe de anser som verdifullt, lærerikt og nyttig. Under er det et kart over hvordan NRK er organisert geografisk (NRK Kommunikasjonsavdelingen, 2017):

² <https://snl.no/case-studie>

³ <https://www.nrk.no/organisasjon/nrks-historie-1.6589747>

⁴ <https://www.nrk.no/informasjon/slik-er-nrk-organisert-1.6511619>



Figur 6: NRKs organisasjonskart (NRK Kommunikasjonsavdelingen, 2017)

Dette omfatter 5 regioner, 15 distrikter og 48 kontorer. NRK Marienlyst i Oslo er NRKs hovedkontor og produserer blant annet underholdning, kultur, fakta, drama og programmer for barn og ungdom⁵.

Ettersom jeg har jobbet i NRK Østafjells, har jeg fått innblikk i hvordan selve organisasjonen fungerer, arbeider og samarbeider.

I 2015 hadde organisasjonen en målsetting om at NRK skal være en innholdsprodusent og publisist i verdensklasse (NRK, Åse Marie Bendiksen, Jan Fredrik Bjørntvedt, 2017). Som det største medieselskapet i Norge har NRK et stort press for å levere sine produkter til publikum på best mulig måte.

I løpet av et års tid i NRK er det omkring 200 til 250 prosjekter som pitches for videre utvikling, men det er bare omlag 70 og 90 prosjekter som ender opp som ferdig produkt. Det vil si at det er mellom et stort antall prosjekter som ikke blir realisert og publisert.

⁵ <https://no.wikipedia.org/wiki/NRK>

3.1.1 Utviklingsavdelingen i NRK

Utviklingsavdelingen i NRK ligger på Marienlyst. Avdelingen fokuserer på å utvikle idéer i organisasjonen. Samtidig hjelper den også prosjekter som er under utvikling fra alle avdelinger i NRK, samt noen prosjekter fra andre medieselskaper. De som jobber i avdelingen prøver å hjelpe andre i deres organisasjon med ved å kvalitetssikre idéer og prosjekter, slik at de kan løfte flere programmer til publisering. Det er utviklingsavdelingen som har kommet opp med «Pitch til Pilot», og den har siden 2015 brukt mye tid på å hjelpe prosjekter, både gjennom workshops, prestasjonsklyngene og tett oppfølging.

3.2 Prosjektet «Pitch til Pilot»

Prosjektet «Pitch til Pilot» ble initiert i 2015, og det har siden den gang hatt som visjon å ivareta og kvalitetssikre fasen fra en god idé er pitchet til man får den produsert og publisert i media. Ordet *pitch* blir betegnet som en kort forklaring på en idéskisse, mens *pilot* blir betegnet som et endelig resultat fra den opprinnelige idéen. Prosjekteier av PtP fra utviklingsavdelingen i NRK har hentet prosjektstaben fra ulike avdelinger i NRK. Sammen leder prosjekteier PtP med én leder hentet fra sporten og én leder fra underholdningsavdelingen. I tillegg er det personer fra Olympiatoppen som er med på å tilrettelegge PtP. Olympiatoppens rolle og posisjon i PtP forklarer jeg nærmere i delkapittel 3.3.



Figur 7: Hentet fra PP (26.01.2017) Fra konferanseprat til praktisk handling, hvordan skape kulturendring i NRK. (s. 12) NRK Marienlyst

Som det demonstreres i figur 7 forklarer prosjektleder ved NRK at:

«...etter at en pitch er ferdig så skal det jo skje masse mer før det ferdige produktet kommer på lufta. Og der fantes det ikke noe støtteapparat her på huset rett og slett, i hele NRK. Så da tenkte man at «Pitch til Pilot» kan hjelpe til å kvalitetssikre det gapet fra pitchen er klar til ferdig på luft, eller nett, eller lydbølge. Gjennom mange år så har man sett at den perioden der kan det gå galt, da slutter folk eller den som brant for ideen ikke er med videre, og da kan det ende opp med å bli noe helt annet som kommer ut i andre enden enn det som var den gode pitchen som bestillerne ville ha. Så da «Pitch til pilot» ble opprettet for å prøve å ivareta for å tilføre kunnskap, ekspertise, kursing, fagfolk rett og slett inn på de ulike funksjonene hvis det skal være behov for det»
(Respondent 2, NRK).

«Pitch til Pilot» er en testing av hvordan og hva NRK kan gjøre for å få produsert og publisert flest mulig av sine beste idéer.

3.2.1 Prestasjonsklynge

Fire ganger i året arrangeres det prestasjonsklynger. Prestasjonsklyngene, altså en samling, er en møteplass for de prosjekter som er med i «Pitch til Pilot». De er i en arena der hensikten er å oppfordre, utfordre og motivere. Det er her skapt et møtepunkt for NRKs utviklingsavdeling, ulike avdelinger i NRK-Norge, Olympiatoppen og andre medieselskaper utenfor NRK. Prestasjonsklyngene starter om høsten hvert år, og har sin første samling på Operaen i Oslo. Dette er møtepunktet og møteplassen for prosjektene som er med i PtP, som foregår både på NRKs hovedkontor og på Olympiatoppen. To slike samlinger fant sted under mitt arbeid med dette prosjektet, og begge er grunnlag for resultatene i denne oppgaven. Første samlingen fant sted i februar i NRK huset på Marienlyst, Oslo. Den andre samlingen fant sted på OLT i mars. Siste prestasjonsklynge for årets deltakere arrangeres i Operaen i juni. *Vedlegg 2: Tabell over PtP* viser til alle som er med i prestasjonsklyngene for 2016/2017.

3.2.2 Prosjekter i «Pitch til Pilot»

På prestasjonsklyngen 16. februar 2017, var alle 20 prosjektene representert. Dette er 20 prosjekter fra flere NRK-avdelinger samt noen utenfra. Denne oppgaven går nærmere inn på de fem prosjektene som presenterte seg på prestasjonsklyngen i februar:

To team fra andre medieselskaper:

- SVT: Apokalypsen
- Monster: Gåten Orderud

Tre team fra avdelinger i NRK:

- NRK Tyholt: Blod, svette og vaffelrøre
- NRK Østlandssendingen: Orkis
- NRK MUHA: Martin og Mikkelsen

Som fem av tjue prosjekter, er det disse jeg har valgt å gå i dybden på og behandle som case-studier. Av de to eksterne prosjektene kommer ett fra Sverige mediekanal SVT som er tilsvarende NRK, og ett ved et annet medieselskap i Oslo, Monster. Resten av prosjektene kommer altså fra avdelinger rundt om i NRK-Norge.

Apokalypsen

Apokalypsen er et av prosjektene som er med i NRKs «Pitch til Pilot». Prosjektet er under utvikling av utviklingsavdelingen i SVT. Sveriges Television (SVT) er Sveriges offentlige kringkaster og har det største utvalget av programmer av alle tv-selskaper i Sverige⁶. Fra Apokalypsen er det to utviklere fra SVT som er med i PtP og deltar på prestasjonsklyngene og workshops med NRK. Apokalypsen er under utvikling med tanke på å bli publisert som et nytt reality-show i Sverige. Det er fortsatt uklart om Apokalypsen noen gang kommer til å bli publisert for publikum, og dette er en av grunnene til at prosjektet er med i PtP-samarbeidet. PtP skal hjelpe prosjektet med spørsmål de stiller seg til utviklingen av programmet. Vurderinger utenfra kan være til stor hjelp for prosjektet. Selve programmet har utviklerne selv pitchet som:

«Det handler om at noen personer, åtte personer får oppleve en fiktiv samholds-katastrofe. Vi tar disse personene fra deres vanlige liv og isolerer dem i skogen eller et eller anna. De skal være der i tre uker. Så innen denne tiden skjer det mange andre katastrofer underveis, at vannet tar slutt, at maten tar slutt, det finnes ingenting rundt, det er veldig veldig primitivt liv. Men det blir reality. Det er riktige mennesker»
(Respondent 12, SVT).

⁶ <http://www.svt.se/aboutsvt/the-swedish-public-service-broadcaster>

Som respondenter er det de to utviklerne fra Apokalypsen jeg har valgt å intervju.

Gåten Orderud

Gåten Orderud er et prosjekt som er utviklet av Monster, et annet produksjonsselskap i Norge. Gåten Orderud baserer seg på en drapssak på 1990-tallet. Dette er en sak som etterlater spørsmål om hvordan drapet foregikk og om hvem som drepte. Gåten er fortsatt ikke løst, og et team fra Monster ønsker å utvikle en krim-serie der de belyser flere deler av gåten og kanskje til og med løser gåten om hvem som er morderen. Selv pitcher utviklerne av Gåten Orderud programmet slik:

«...ringte rett og slett til krimsjefen i VG og spurte han: du hvis du skulle gjort liksom en, en dokumentarserie en true krimserie på en norsk kriminalsak, hva hadde du gått for da? Da svarte han uten å nøle Orderud-saken. Fordi det er jo en kanskje den mest spektakulære kriminalsaken av de alle. Med både tanke på hva som skjedde, og at saken ikke er ordentlig løst enda» (Respondent 10, Monster).

Fra Gåten Orderud har jeg snakket med to respondenter fra Monster der én person er sjef for utviklingsavdelingen og én person er tekstforfatter for prosjektet.

Blod, svette og vaffelrøre

Sammen med flere NRK-avdelinger i region midt Norge, har medarbeidere gått sammen for å forsøke å skape en konkurransedrevet serie som omhandler dugnad. Det er ikke en bestemt redaksjon som jobber med prosjektet, men det er et samarbeid på tvers av ulike avdelinger. Programmet blir pitchet på prestasjonsklyngen som:

«...en idé, en konkurranse drevet serie. Der lag og foreninga konkurrerer om å vinne ja, hjelp støtte til sitt prosjekt, da. At de får realisert sitt prosjekt i hjembygda, i gata eller i bydelen sin. Så, det er litt sånn under, det underligger de jo store prosjekt i dette her er jo å sette liksom hele dugnads-Norge på kartet da, og alt det som foregår av dugnadsarbeid, dugnadsaktiviteter og betydning av det» (Respondent 6, NRK).

Fra prosjektet har jeg intervjuet to personer, én person som er distriktssjef for midt Norge og én person som er freelance og har en kontrakt med NRK på fem måneder.

Orkis

Orkis er et prosjekt som er under utvikling av avdeling Østlandssendingen i NRK på Marienlyst. Etter undersøkelser som har blitt gjennomført, viser det seg at det er målgruppen mellom 20 og 30 år som NRK ikke helt klarer å nå. Dermed skal Orkis være rettet mot disse, der prosjektet går ut på at en videregående skole i Oslo selv skal filme og produsere. Fra Orkis prosjektet har jeg kun intervjuet én respondent. Grunnet til dette var at det kun var én person som har vært med på prestasjonsklyngene. Respondenten sier selv at det var en helt annen idé som først var ment for programmet der et filmteam fra NRK skulle følge en danseskole i Oslo. Dette er en idé som ifølge respondenten «gikk i vasken», og de fikk heller et samarbeid med Elvebakken videregående skole i Oslo. Foreløpig er idéen i en startfase hvor de så langt har kommet fram til at programmet skal handle om ungdoms hverdagslige utfordringer.

«NRK har et problem med å nå, vi når en del gjennom NRK super, mens mellom når de slutter å se på NRK super og til de egentlig blir gamle nok, klarer vi ikke å treffe dem igjen, så mellom 20 til 30 år. Så det er et gap på en del år vi ikke klarer å treffe en del målgruppe.. Og derfor så har vi da tatt Elvebakken elevene med på å på en måte utvikle noe de selv skal lage. Vi prøver å gi dem veldig lite føringer for hvordan vi skal gjøre det. Det de får vite er temaer på hva de skal tenke på når de er ute, eller så skal de selv fange og være til stede i øyeblikket, utenom at det skal være med et stort og tungt NRK-team da. Fordi hos oss så er vi, altså de yngste av oss er rundt på min alder 35, og den eldste er nærmere 60, så det blir veldig merkelig når vi da plutselig skal følge ungdommer. Det vil kanskje være et annet språk enn når ungdommer selv skal filme ungdommer» (Respondent 5, NRK).

Martin og Mikkelsen

Martin og Mikkelsen er et prosjekt der prosessen har kommet til pilot og blitt til et program som allerede er publisert på tv. Martin og Mikkelsen er et prosjekt fra NRK Marienlyst med elleve personer i teamet og hvor jeg har snakket med prosjektlederen. Likevel nevner teamet at de gjerne skulle hatt flere som kunne jobbe med programmet. Ifølge prosjektlederen er det mangel på blant annet produksjonsassistenter. Prosjektet har kommet langt i prosessen med idéutvikling og produksjon, og er et av prosjektene som har kommet lengst av prosjektene som er med i PtP. Martin og Mikkelsen ønsker å «hjelp Kristine 23 med å endelig få noe nytt å le av med å stadig overraske og utfordre med Martin og Mikkelsens særegne univers...»

(Respondent 8, NRK). På prestasjonsklyngen 16. februar ble programmet pitchet av prosjektlederen på denne måten:

«Martin og Mikkelsen er en humorfest på en ukedag, med Christian Mikkelsen og Martin Beyer-Olsen som nå, har vi som mål at folk kanskje skal tenke litt rundt seg selv i sin situasjon og samfunnet vi lever i at det skal være humor med mening. Og som jeg har sagt tidligere, er det ikke uriks med litt humor, men humor med litt uriks. Så det vi gjør skal liksom ha noe snev av sannhet i seg» (Respondent 8, NRK).

3.3 Olympiatoppen – «Sammen om de store prestasjonene»

I forbindelse med opprettelsen av «Pitch til Pilot» ble det inngått et samarbeid med Olympiatoppen. Dette samarbeidet baserer seg på gjenkjennelse av hverandres søken etter å prestere når det gjelder som mest og levere prestasjoner som står til gull. Dette skjer både ved å gå først over målstreken og gjennom leveranse av et ferdig produkt som gir verdi for publikum. I dag er OLT en avdeling i Norges idrettsforbund og paralympiske komité. Ifølge leder ved OLT er OLTs bakgrunn og historie komplisert der toppidrettsavdelingen ble startet som et prosjekt i 1988. I korthet har OLT gått fra å være et isolert prosjekt i 1988 til å bli en del av den olympiske komitéen. Etterhvert ble også toppidrettssenteret slått sammen med OLT, og i tiden rundt OL i Lillehammer 1994 ble OLT etablert som et eget organ. Siden den gang har OLT hatt en selvstendig rolle og posisjon i Norges idrettsforbund.

Fra Olympiatoppen har to respondenter blitt intervjuet der en av disse har hatt en rekke roller på Olympiatoppen. Vedkommende er toppidrettssjef og leder i organisasjonen. Den andre personen som er intervjuet er toppidrettsutøver samt fagsjef for OLT.

Toppidrettssjefen forteller at prosjektet om utvikling og prestasjonskultur ble satt i gang fordi OLT mente de hadde en utfordring om et samspill mellom organisasjoner i det norske samfunnsliv. Derfor gikk de til Operaen for å lære deres kultur. OLT forteller at Operaen som er stor i Norges kulturverden har mye å lære bort til andre organisasjoner. Videre forklarer toppidrettssjefen at det finnes mye selvtillit i toppidretten, og stiller seg spørsmålet om at dersom de tar de beste trenerne, beste utøverne og beste tenkesett så kan de prestere hvor som helst? *«Men det var ikke det vi ønsket. Vi ønsket å hente inn puls og stimulere vår egen kultur gjennom å møte andre»* (Respondent 3, OLT). På et møte i Operaen spurte toppidrettssjefen utviklingssjefen i NRK om hva NRKs olympiske leker var. Svaret var European Song

Contest. Relasjonene dem imellom førte til at NRK presenterte sitt olympiaprojekt for OLT på en verdenssamling der toppen av trenere og støtteapparater var samlet. Toppidrettssjefen forteller at presentasjonen gikk over all forventning. Dette var starten på et prosjektsamarbeid mellom NRK og OLT.

3.4 Begrensninger ved case-valg

Som nevnt tidligere er det 20 prosjekter som er med i «Pitch til Pilot», der denne oppgaven beskriver fem av dem. Studiet begrenses til fem program-idéer fordi de andre prosjektene skal behandles i senere prestasjonsklyngene og dermed er utenfor denne oppgavens tidsperspektiv. Når det kommer til Olympiatoppen er det flere forelesere som har vært involvert i prestasjonsklyngene med NRK. Det er én toppidrettsutøver som presenterer seg selv for prosjektene i PtP om sine modeller om målsetting. Denne personen er også representert fra OLT i oppgaven. Det er flere avdelinger i NRK som kunne blitt presentert her, men det er utviklingsavdelingen som tilrettelegger prosjektet PtP og derfor er det mest naturlig å fokusere på denne.

4. Metode

I dette kapitlet presenteres metodene som er benyttet for å samle inn relevante data for oppgaven. Ifølge Olav Dalland (2013) er metode en fremgangsmåte og middel for å løse problemer og å komme frem til ny kunnskap. I tillegg til å fremheve ny kunnskap, vil også de metodene jeg bruker hjelpe meg til å systematisere tankene mine knyttet til oppgaven. Det handler om å være ærlig på hva som blir observert og sagt i intervjuer, slik at svar på spørsmålet blir mest mulig troverdig. Det finnes flere metoder for å innhente data, samtidig som det finnes et skille mellom kvalitative og kvantitative metoder (Dalland, 2012).

For å vite hvilken metode man skal velge, må man først vite hva slags informasjon man ønsker å innhente. I motsetning til kvantitative metoder, ønsker jeg å ta i bruk kvalitative metoder. Kvalitative studier bygges som regel opp som en eller flere case-studier, eller avgrenses av et fenomen, et perspektiv eller en teori (Aasen & Amundsen, 2011). Case-studier retter seg som regel mot kvalitative tilnæringer, der man har et ønske om å få innhente opplevelser og meninger fra respondentene, noe som ikke er like lett gjennom kvantitative metoder (Dalland, 2012). Det er gjennomført åpne individuelle intervjuer med ni av prosjektdeltakerne som fordeler seg på fem prosjekter i PtP 2016/2017. Dermed har disse prosjektene vært i fokus og også blitt observert underveis i prosessen. Grunnen til at de fem prosjektene er valgt er fordi de presenterte seg selv på en av de første prestasjonsklyngene.

Det har blitt gjennomført kvalitative dybdeintervjuer og observasjoner, noe som har gjort det mulig å benytte metodetriangulering. Metodetriangulering handler om å bruke flere metoder enn bare én, samtidig som det gir mulighet til å kvalitetssikre observasjoner og svar på spørsmål (Dalland, 2012).

4.1 Kvalitativt intervju

«Med kvalitativt menes det at intervjuet tar sikte på å få frem nyanserte beskrivelser av den situasjonen som intervjupersonen befinner seg i» (Dalland, 2012, s. 156).

Som utdannet journalist vet jeg hvor vanskelig det kan være å formulere de riktige og viktige spørsmålene for å få gode og reflekterte svar. I noen situasjoner kan både et ja- og nei-svar være nok, men i de aller fleste intervjusituasjoner søker man mer dyptgående respons. I intervjuene som foretas, vil beskrivende svar være viktig for å få et innblikk i hvordan

situasjoner oppstår, samt blir håndtert. En kvalitativ tilnærming er relevant når målet er å få innsikt i konkrete problemstillinger eller prosesser med utgangspunkt i «hvordan» – og «hvorfor» spørsmål (Aasen & Amundsen, 2011), der oppgavens problemstilling begynner med «hvordan».

Ifølge Jacobsen (2005) henvises det til ulike steg i en utvalgsprosess. For å sikre god reliabilitet har utvalget av hvem som har blitt intervjuet vært viktig i utvalgsprosessen. Dette handler om i hvilken rekkefølge intervjuobjektene skal intervjues, i forbindelse med hvilke svar de ulike intervjuobjektene kommer til å gi. Det å finne det riktige utvalget kan være en utfordring, fordi personene som blir intervjuet har ulikt ståsted i forhold til fenomenet som blir studert. Derfor har det blitt fullført kvalitative dybdeintervjuer med ledere i NRK og prosjektet «Pitch til Pilot» først. Deretter valgte jeg å intervju prosjektdeltakere i de fem utvalgte prosjektene fra PtP. Etter at ledere av NRK og prosjektdeltakere av PtP ble intervjuet, henvendte jeg meg til lederne av Olympiatoppen som er med som tilretteleggere av PtP. Etersom intervjuene ble tatt i strategisk rekkefølge, kunne det gi meg informasjon som kunne føre til spørsmål jeg kunne bruke til intervjuene som ble foretatt senere i prosessen. Til sammen er 13 personer intervjuet:

Teammedlemmer: 9 personer

PtP-ledere fra NRK: 2 personer

Olympiatoppen: 2 personer

I oppgaven blir personene som intervjues kalt respondenter. Ifølge Jacobsen (2005) er respondentene de som deltar i hendelser som blir studert, slik som prosjektdeltakerne i PtP. I prosjektet PtP har jeg derfor valgt å intervju prosjektdeltakerne som har deltatt på prestasjonsklyngene, som i oppgaven blir kalt respondenter, pluss de fire lederne. Oppgaven tar for seg respondent 1 til respondent 13, som vises i vedlegg 1. *Vedlegg 1: Tabell over respondenter* gir en mer detaljert oversikt over hvilken organisasjon og hvilket prosjekt respondentene kommer fra, samt hvilken stilling de har i sin organisasjon.

4.1.1 Praktiske avgjørelser

Det åpne individuelle intervjuet

Oppgaven tar for seg det åpne individuelle intervjuet som ifølge Jacobsen egner seg når:

9. Relativt få enheter undersøkes
10. Når man er interessert i hva det enkelte individ sier
11. Når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005).

Som Jacobsen (2005) forklarer, tar planlegging og organisering av et intervju like lang tid som selve intervjuet. Hvert intervju hadde en varighet på mellom 40 og 90 minutter. Det kvalitative intervjuet sikter mot å gå i dybden (Dalland, 2012), noe som gjør at det har blitt foretatt relativt få dybdeintervjuer i oppgaven. Én og én person fra hvert av de fem prosjektene har blitt intervjuet for at det skulle føles enklere for respondenten å gi informasjon og svar uten at andre personer var til stede. At det har blitt intervjuet én og én person har forhåpentlig gitt mer troverdige og ærlige svar, enn hvis det hadde blitt gjennomført gruppeintervju. En av grunnene til at det ble gjennomført personlige intervjuer, er for å få fram deres individuelle holdninger og oppfatning til hva som studeres (Jacobsen, 2005). Gjennom individuelle ansikt-til-ansikts intervjuer blir det samlet inn synspunkter fra hver enkelt prosjektdeltaker. Om det hadde vært gjennomført gruppeintervjuer, ville gyldigheten blitt svekket fordi en gruppe kan påvirke hverandres svar og meninger (Jacobsen, 2005). Fenomenet som blir studert er prosjektet «Pitch til Pilot». Gjennom det individuelle intervjuet, kan hver enkeltpersons fortolkning av fenomenet komme til syne.

Det er foretatt tre Skype – intervjuer siden to av respondentene var bosatt i Sverige og én respondent var bosatt i Trondheim. De andre respondentene har blitt intervjuet ved ansikt-til-ansikts metoden der de ble møtt i Oslo – området. Dette vil si at ikke alle intervjuene ble gjennomført fysisk ansikt-til-ansikt. Det finnes både sterke og svake sider ved et Skype – intervju. Det kan for noen være lettere å åpne seg over skjerm (Jacobsen, 2005). Svakheten er at det ikke oppstår like god og personlig kontakt sammenlignet med et fysisk møte.

Intervjuene som er gjennomført, er på ingen måte like. Ifølge Jacobsen (2005) må den som intervjuer tilrettelegge både på forhånd og under intervjuet. Flere av dem som ble intervjuet følte et tydelig behov for å bli lyttet til fordi tema traff intervjuobjektet. Andre intervjuobjekter trengte å diskutere temaer som ble tatt opp. Samtidig ble flere av intervjuobjektene svært ivrige, slik at intervjuobjektet snakket langt utenfor gjeldende tema. Ettersom dette skjedde flere ganger, har intervjuguiden vært et hjelpemiddel for å ta diskusjonen tilbake til gjeldende tema.

Intervjuguide

Et intervju skal gi mest mulig presise beskrivelser av opplevelser, følelser og handlinger (Dalland, 2012). En intervjuguide er ifølge Dalland (2012) et hjelpemiddel for å få svar på problemstillingen. For å oppnå presise beskrivelser ble det utviklet og benyttet tre intervjuguider der én intervjuguide var rettet mot ledere av NRKs «Pitch til Pilot» og én mot Olympiatoppen. Intervjuene begynte strukturert, men etterhvert som intervjuet var i gang, ble spørsmålene stilt ut ifra hva intervjupersonen svarte. Noen ganger var det mer naturlig å fortsette intervjuet med oppfølgingsspørsmål enn å fortsette punktvis ut ifra intervjuguiden. Intervjuguidene ligger som *Vedlegg 3: Intervjuguide*.

Før et intervju ble foretatt, introduserte jeg meg selv for personen, hvem jeg var, hva jeg drev med, hva jeg skulle bruke eventuell informasjon og resultater til, og at det var helt fritt om personen ønsket å være anonym eller ikke (Dalland, 2012). Samtidig var det viktig å klargjøre overfor respondenten at svarene var opp til respondenten selv, og hvordan de ønsket å formulere seg. Respondentene fikk avtalt tid, sted og møtepunkt i forkant av intervjuet og samt varighet på intervjuet. Selve intervjuguiden valgte jeg å ikke gi i forkant av intervjuet for å unngå at respondenten forberedte seg på eventuelle svar og meninger før spørsmålene ble stilt. Det at respondentene ikke fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd, gjorde at svarene jeg fikk ble mer troverdige. Dette måles ved at flere av respondentene brukte lang tid på å svare, omformulerer seg, og ved at noen også hadde et ønske om å få svare på nytt og slette det først gitte svaret.

Som nevnt ble det benyttet tre ulike intervjuguider. Uavhengig av hvem jeg intervjuet, delte jeg intervjuguiden opp i fem deler: introduksjon, pitch til pilot, innovasjon, samskapt læring og organisasjonskultur. Dette ble gjort for å få en enklere oppdeling av innhenting av informasjon etterpå. Prosjektdeltakerne ble intervjuet først, fordi det kunne komme fram informasjon som videre kunne bli brukt i intervjuguiden for ledere og tilretteleggere av «Pitch til Pilot» senere. Videre ble ledere av NRK-prosjektet PtP intervjuet, bevisst for å oppnå informasjon som kunne bli brukt i intervjuguiden for respondenter av Olympiatoppen senere.

Opptak

For å huske og å få mest mulig ut av intervjuene, ble det tatt lydopptak av intervjuene om intervjuobjektene tillot det. Det ble også tatt lydopptak under deler av observasjonen.

Lydopptak er et uvurderlig hjelpemiddel (Dalland, 2012), der språk og alt som ble sagt blir værende på tape som jeg så senere kunne transkribere. Opptak ga meg fordelene ved at jeg samtidig kunne skrive notater og observere annet jeg ikke kunne få på opptak som for eksempel væremåte, inntrykk og kroppsspråk. Det var svært viktig at alle som ble tatt opp på bånd var fullt klar over at jeg gjorde taleopptak, slik at arbeidet i ettertid ble troverdig og innga tillit hos alle parter. Til sammen ga kvalitativt intervju, observasjon, lydopptak og notater meg muligheten til å tolke det helhetlige bilde på en mest mulig troverdig og riktig måte.

Transkribering

Kort tid etter at et intervju var gjort, transkriberte jeg intervjuet slik at jeg hadde det ferskt i minne. Her var detaljer på hva som ble sagt viktig, ettersom mennesker ikke skriver slik de snakker.

Transkriberingen tok lenger tid enn først antatt. Det at respondentene ikke fikk intervjuguiden på forhånd, kan ha bidratt til å gjøre intervjuene lenger enn de ellers ville ha blitt. Alle tretten respondentene har tatt lange pauser imellom ord og setninger med «ehm» og «hmm», som jeg har tatt med og transkribert. Det har slik blitt en detaljert transkribering, der jeg mener alt som ble sagt er viktig for resultatet. Jeg har hatt problemer med å transkribere intervjuene som har foregått på svensk fra respondentens side. Jeg kan ha misforstått enkelte ord, men mener selv at jeg har fått med meg hovedtrekkene.

4.2 Observasjon

I tillegg til intervjuene, og som en kvalitetssikring av disse, har observasjon blitt brukt som metode. Å studere samarbeidet mellom de forskjellige partene har gitt meg et inntrykk av hvordan partene i en situasjon forholder seg til det fysiske miljøet rundt dem (Dalland, 2012). Observasjon kan gi informasjon om hvordan folk handler, samhandler og oppfører seg i ulike situasjoner. Grunnen til at observasjon har vært aktuelt for meg er nettopp fordi NRKs prosjekt «Pitch til Pilot» har valgt å inngå et samarbeid med Olympiatoppen, en organisasjon som vanligvis driver et helt annet arbeid enn NRK, og fordi NRK også involvert andre eksterne programprosjekter. Det er på prestasjonsklyngene disse deltakerne møttes, og hvor jeg har foretatt samtlige observasjoner. Observasjonen har foregått i NRK sine lokaler og på OLT.

Observasjon egner seg godt når man ønsker å studere hva mennesker faktisk gjør i ulike situasjoner, og ikke hva de sier at de gjør. Samtidig får man gjennom observasjon registrert atferden til de som studeres i en kontekst (Jacobsen, 2005). Styrken ved å observere på prestasjonsklyngene er å faktisk være til stede når det oppstår situasjoner, slik at man slipper å spørre respondenter i ettertid der de ikke husker oppståtte situasjoner korrekt.

I motsetning til et intervju der jeg kunne komme til å være med på å skape situasjoner, ville jeg som observatør påvirke en situasjon minst mulig. Jeg har fått muligheten av å være med på en rekke møter med ledere i NRK, samt prestasjonsklyngene. Møtene med lederne av NRK har gitt meg konkret informasjon om prosjektet PtP. Observasjonen av prestasjonsklyngene ga meg innblikk i hvordan de ulike teamene og partene samhandlet og samarbeidet.

4.2.1 Praktiske avgjørelser

Åpen observasjon

Det finnes et skille mellom åpen og skjult observasjon (Jacobsen, 2005). Dette går på om de som blir studert og observert er klar over at de blir observert eller ikke. Ved første prestasjonsklyngen med alle prosjektdeltakerne til stede, formidlet jeg framfor alle at jeg utførte en oppgave som berørte deres posisjon i prosjektet. Jacobsen (2005) fremhever at mennesker som vet at de observeres kan ha en tendens til å endre atferd under observasjonen. Åpen observasjon innebærer at de som ble observert var klar over situasjonen og det som ble sagt kunne bli brukt i oppgaven. Dette ga en trygghet for meg som skal analysere observasjonen i etterkant. Under observasjonen på prestasjonsklyngene virket det ikke som om prosjektdeltakerne endret sine holdninger ved at jeg som observatør var til stede.

Passiv observasjon

Innen innovasjonsforskning er det relativt få case-studier som bygger på deltakende observasjon av innovasjonsprosesser over tid (Aasen & Amundsen, 2011). Derfor ble det valgt passiv observasjon framfor deltakende observasjon på prestasjonsklyngene. Siden jeg hadde et ønske om å se hvordan samarbeid, refleksjon og arbeid fungerte med interne og eksterne team samlet, mente jeg passiv observasjon var den beste løsningen. For å få med fulle og hele prestasjonsklynger med alle hendelser, valgte jeg å være til stede å observere hele dager. Siden det arrangeres få prestasjonsklynger med alle til stede og valgte jeg å observere fulle dager.

Loggføring

Jeg har foretatt loggføring underveis i intervjuer og observasjon. Loggføringen har innebåret å skrive ned hvordan respondenten eller de som har blitt observert oppførte seg, om de blir distraheret underveis eller om de bruker langt tid på å svare. Som nevnt, har det blitt valgt passiv observasjon som har gitt mulighet til å loggføre ned det som følte nødvendig for oppgaven.

Som nevnt ble det tatt opptak av ulike situasjoner under observasjonen. Det ble blant annet tatt opptak under flere diskusjoner i prestasjonsklyngene. Når det var teamarbeid med ulike prosjekter på møteplassene, prøvde jeg å fange ulike situasjoner som oppsto mellom dem, for å høre hvordan de ulike partene samarbeidet, pratet sammen og samhandlet med hverandre.

4.3 Reliabilitet og validitet

Dalland (2012) fremhever to spørsmål som må stilles til data:

1. Hvilken relevans har data for problemstillingen?
2. Hvor pålitelig er måten data er samlet inn på?

Disse spørsmålene har jeg hatt med meg ved innsamling av data. Når det gjelder data til oppgaven, måtte jeg konstant ta hensyn til relevans, tilgjengelighet og troverdighet av kilder og data. Et grunnleggende krav til data er at de må være relevante for problemstillingen jeg har tatt for meg.

Det var viktig å være bevisst på valg av data jeg ønsket å samle inn fordi de senere kan påvirke svaret på problemstillingen. Derfor måtte jeg gjøre et grundig arbeid for å vite hva som trengtes for oppgaven.

I tillegg til relevans, legger Dalland (2012) vekt på pålitelighet. Pålitelighet ser Dalland (2012) på som en logikk gjennom forskningsprosessen som bidrar til å styrke oppgaven. Som nevnt, er ikke intervjuguidene sendt på forhånd, noe som kan øke grad av pålitelighet. I tillegg måtte jeg under intervjuene forsikre meg om at de jeg intervjuet oppfattet spørsmålene riktig. Om ikke intervjuer og observasjoner foregår riktig og nøyaktig, kan det svekke påliteligheten. Ved å studere færre enheter/prosjekter, vil troverdigheten og påliteligheten øke. For hvert intervju jeg foretok, var det gjort forberedelser i god tid om hvem personen var, hva som skulle bli spurt om og hvor intervjuet skulle holdes. Dette styrker troverdigheten ved at jeg

som forsker har en oversikt over hvem som er blitt intervjuet og studert og hva som har blitt sagt. Som nevnt er også metodetriangulering brukt i oppgaven for å styrke undersøkelsens troverdighet.

4.3.1 Egenrefleksjon

Når en kilde er funnet, må kilden vurderes i forhold til kvalitet og hvorvidt den er relevant for det man ønsker å finne ut av (Dalland, 2012). Det gjelder å være kritisk til alle typer kilder som blir brukt i forbindelse med oppgaven. Både bibliotek og internett er brukt flittig. Da PtP først ble startet opp, var det også en student fra BI som skrev hovedoppgave om samarbeidet mellom OLT og NRK. Studenten forsket på hvordan læringsmodellen til OLT kunne bli implementert av ikke-sportslige organisasjoner som NRK. Resultatene viser at

«...grupper og team i NRK jevnt over har god organisatorisk støtte, men med et tydelig forbedringspotensial på de fleste områder. Det vil være mulig å argumentere for at graden av organisatorisk støtte kan påvirke i hvilken grad NRK makter å ta ut potensialet i OLTs treningsmetode og Verdensklassemodellen»

(Kristin Helgeland Hauge, 2016).

Før samskapt læring i PtP ble studert, var det nødvendig å finne ut av om det finnes konklusjoner som relaterer til læring i fellesskap i organisasjoner.

Kilder hentet fra internettet kan inneholde mye relevant, god og brukbar informasjon, likevel har det vært nødvendig å være ytterst forsiktig med å hente kilder derfra. Det er fordi internettet også kan inneholde mye informasjon som ikke stemmer, informasjon som er gått ut på dato og informasjon som er skrevet av useriøse forfattere (Dalland, 2012).

Når det gjelder intervjuer ble fire gjennomført som Skype-intervju på grunn av avstand. Det måtte jeg ta i betraktning fordi et intervju ansikt-til-ansikt kan gi en annerledes tilstedeværelse enn når et intervju blir gjennomført over skjerm. Kroppsspråk kan ha mye å si, der et intervju over skjerm ikke gir et like skarpt bilde på oppførsel hos respondent.

5. Analyse

I dette kapitlet besvares forskerspørsmålet ut ifra hva som er samlet inn av data gjennom litteratur, observasjon og intervjuer, samtidig som at det besvares i lys av temaer og begreper fra teori- og metodekapitlet. Ved å anvende teorien ønsker jeg gjennom analysekapitlet å belyse følgende forskerspørsmål:

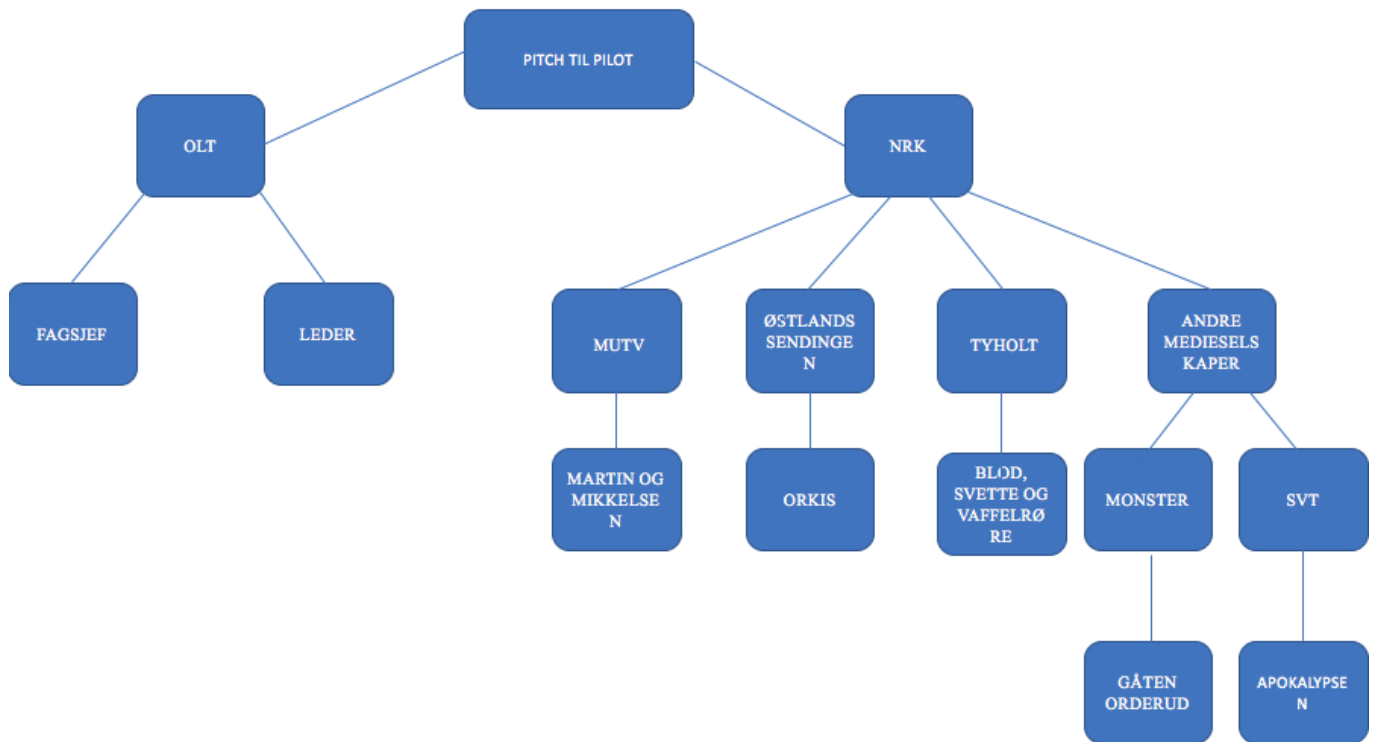
Hvordan kan samskapt læring knyttet til NRKs prosjekt «Pitch til Pilot» bidra til utvikling av program-idéer?

Samtidig, gjennom delkapittel 5.5, blir organisasjonskultur sett på som en faktor som kan påvirke idéutvikling av program-idéer.

Analysekapitlet deles inn i tre hovedkapitler. Første kapittel omhandler innovasjon og kilder til innovasjon i PtP. Det andre kapitlet handler om samskapt læring i PtP, der oppgaven gir svar på om samskapt læring fører til programutvikling, samt hvem som er eksterne og interne i PtP. Som tredje del av analyse-kapitlet blir organisasjonskulturen i NRK beskrevet, der det diskuteres om denne kan bidra til utvikling i fellesskap. Til slutt oppsummeres analyse- og diskusjonsdelen i konklusjonen.

5.1 Oversiktskart over PtP

For å forstå det som skal studeres, har jeg laget et oversiktskart over prosjektet «Pitch til Pilot». Det er flere forhold som må plasseres og i forbindelse med det gir oversikten under et overordnet blikk på hvordan prosjektet ser ut 2016/2017.



Figur 8: Oversiktskart over PtP

Oversikten viser utviklingsprosjektet PtP i NRK plassert øverst i figuren. Det er Olympiatoppen og NRK som samarbeider om prosjektet, og disse blir etter figuren tilretteleggere av PtP. Toppidrettssjef ved Olympiatoppen og leder for utviklingsavdelingen i NRK har fra tidligere av jobbet tett sammen i mediasporten. Dermed har de snakket sammen og kommet fram til et samarbeid mellom deres to organisasjoner, for å skape et annerledes fellesskap og en møteplass på tvers av ulike organisasjoner. Samarbeidet mellom NRK og OLT startet med relasjoner dem imellom. Begge uttaler at de ønsket et møtepunkt for helt ulike organisasjoner, i et håp om at det skulle skje idéutvikling både bevisst og ubevisst. Toppidrettssjefen og én fagsjef er plassert under OLT. Fagsjefen har vist ulike modeller som blir brukt i idretten for å oppnå sine mål for deltakerne på prestasjonsklyngene. I NRK er det prosjekteier som styrer PtP sammen med prosjektstaben. Det er flere avdelinger og prosjekter som er med i PtP, der jeg som nevnt i kapittel 3 og forklart i delkapittel 3.2.1 har fordypet meg i fem prosjekter. De fem prosjektene består av tre avdelinger i NRK med hvert sitt prosjekt: I tillegg deltar som nevnt to eksterne prosjekter.

5.2 Innovasjon i PtP

Journalister er som regel kreative mennesker som tar til seg inspirasjon, tanker og idéer fra alle kanter. Hver dag skal en journalist ta for seg en ny idé til en ny sak som skal produseres

og publiseres. Men det er ikke nødvendigvis sånn at et stort idé mangfold gir resultater i form av nye produkter eller programmer som møter behov hos publikum (Hedemann, 2010). PtP er et svar på søken etter resultater som skal tilfredsstillere publikums behov, i et håp om at kreativiteten og idéutvikling øker i et større fellesskap på tvers av avdelinger i NRK og andre medieselskaper.

«Det som vi har erfart i det prosjektet her er at innovasjonen skapes ofte i møte mellom forskjelligheter. Innovasjonen skapes også gjennom når spesialister innenfor et område snakker sammen og kan finne nye veier og nye ting» (Respondent 3, OLT).

I og med at det er OLT som uttaler seg om dette, snakker de også som seg selv som spesialister i møte med andre spesialister. Det er OLT som kommer utenfra som ekspert på sitt område og kommer inn i NRK for et samarbeid mellom to ulike organisasjoner. Ifølge OLT skapes innovasjon i et møte med forskjelligheter. Videre presiserer OLT at to ulike organisasjoner som NRK og OLT har ulik kunnskap om måter å skape prosesser mot et mål på. Når disse ulikhetene møtes så skapes nye tankeprosesser som fører til utvikling.

Siden det finnes flere måter å definere innovasjon på, har jeg spurt respondentene om deres oppfatning av innovasjon. Etter å ha spurt alle respondentene om hva de mener innovasjon betyr, er fellesnevneren *nyskaping*. Samtidig som det blir nevnt, forteller respondentene om faktorer som må til for å skape innovasjon - faktorer noen av dem påstår journalister særlig har: nysgjerrighet, prestasjon, ryggmargrefleks og smak. En av respondentene uttalte blant annet om at *«jeg alltid er på vakt»* (Respondent 7, NRK).

Det virker som om respondentene har et avslappet forhold til innovasjon, der de beholder en nysgjerrig men behersket rolle ovenfor nye prosjekter. Ifølge Hedemann viser det at *«viktig innovasjon krever hardt arbeid»* der innovasjon blir definert som *«nye eller forbedrede produkter eller tjenester introdusert i markedet»* (Hedemann, 2010, s. 39). Det som er et springende punkt for prosjekter som er med i PtP, er at fire av prosjektene som er blitt intervjuet om ikke har kommet på markedet ennå. Disse prosjektene er i en prøve- og feilefase. Det vil si de er i en kritisk fase der det kan være nødvendig med endringer, endringer som kan føre til at journalister mister sin posisjon i mediebransjen. Redselen for å miste sin posisjon i et trangt jobbmarked er til stede, som kan gi avstand fra å gjøre endringer.

Prosjektet PtP ble startet opp i 2015 som en ny arbeidsmetode. Respondent 1 og respondent 2 forteller at det tidligere har vært satt i gang flere workshops og samarbeid, men ikke et

organisasjonssamarbeid der det er flere avdelinger fra NRK og andre medieselskaper samlet i samme prosjekt. I fjor var det med 15 prosjekter i PtP der 10 av program-prosjektene ble publisert i media. I ettertid har to prosjekter til av de fem resterende blitt publisert. Etter at PtP ble startet, er det gjennomført kontinuerlig forbedring på prosjektet. Dette kan forstås som inkrementelle endringer underveis i prosjektutviklingen.

Aasen og Amundsen (2011) nevner kostnad som en usikkerhet under innovasjon. Flere respondenter uttrykker at kostnader er et sårt punkt i medieverden. Med trange mediebudsjetter der man hele tiden skal spare, mener flere av prosjektdeltakerne at det er vanskelig å lage helt ferdige program for publikum. Dette kan også gå utover forholdet mellom NRKs ansatte og organisasjonen og ramme selve program-idéen.

«...de ser på det som bare stress. Overtid eller at kostnadene skyter i taket. De liksom vil ha det enkelt rolig og billig. Jeg tror nok den modellen som Monster og de eksterne jobber med er resultatmessig er mye bedre fordi de er mye mer tørste på å lykkes. NRK totalt sett er jo opptatt av å lykkes i video og alt det vi publiseres, men dessverre er det en del hakk under som har en tendens og litt lett for å synke inn i et gammelt mønster og spor. Vil ikke tenke nytt og annerledes. Alle har en nei-hatt, nei til alt, neinei vi kan ikke gjøre det, nei det har vi gjort før, nei det går ikke også videre» (Respondent 5, NRK).

Samtidig som kostnader kan være grunnlag for ikke å utvikle program-idéer, kan dette også gå utover team som jobber med prosjektene. Flere av prosjektdeltakerne forteller at de kunne trenge én til i teamet som en ressurs for et bedre program for publikum.

«Vi har en produksjonsassistent som ehh jobber for to, vi skulle hatt en til» (Respondent 8, NRK).

«...jeg skulle ønsker at det var et mye større team enn bare to personer. Noen fler å diskutere med. Nå er det jo bare meg og én til, så det er jo et veldig lite team. Kanskje det minste teamet ever. Så kanskje derfor så blir man.. så ser jeg for meg at ... jeg oppfatter det som at når vi jobber sammen på den prestasjonsklyngen eller på PtP når vi er på PtP, så får jeg en sånn teamfølelse, fordi vi får snakket om prosjektet og de får også stilt spørsmål og vi får dratt ut litt» (Respondent 5, NRK).

«Det teamet er egentlig meg da... Jeg sitter jo ikke hundre prosent sammen med noen. Det er mer at jeg kaller inn til møter og jeg sender inn til et manus. Så leser de det, så

tar vi et møte og får innspill på det. Så fortsetter jeg alene. Men så har jeg hatt med meg en fotograf, så det er på en måte det nærmeste jeg får til et team... Det er jo et sårbart prosjekt, for det er vanskelig å lage det, og at man føler på presset»
(Respondent 10, Monster).

Det understrekes at det er svært få som jobber i team med prosjekter i NRK og i andre medieselskaper. Gjennom intervjuene kommer det fram at dette blant annet skyldes kostnader, men at PtP kan være et svar på behovet for et fullverdig team.

5.2.1 Innovasjonsprosesser i NRK

PtP handler i stor grad om å tilpasse kundenes, lytterens, seernes og publikums forventninger. Som forklart i delkapittel 2.2.1 kan utviklingsarbeidet ta nye og uventede retninger.

Noe som tidligere har blitt sett på som en risikofylt ting å gjøre, blir nå sett på som en handling for å styrke NRKs prosesser rundt idé- og produksjonsutvikling. En nokså ny måte å skape prosess på i NRK har vært å invitere noen som nå ikke lenger blir sett på som direkte konkurrenter, men som samarbeidspartnere (Hedemann, 2010). Dermed snakkes det om en delingskultur som skal styrke mediehusets utviklingsprosesser, der terskelen for å dele er minimalisert.

Likevel kan terskelen for å dele prosjektene i blant være til stede, selv om man ikke skulle ønske eller tro det. Respondentene har uttalt seg ulikt her: *«Det er klart at det å dele tanker om egne prosjekter med andre journalister. Jeg tror man skal holde på egne saker for mange mennesker»* (Respondent 12, SVT).

Som Ole Hedemann (2010, s. 32) uttaler om lidenskap, er det intet annet enn det som skal ligge til grunn for en god utviklingsprosess:

«Du kan ikke drive et godt utviklingsarbeid uten å vise fram din egen lidenskap for idéen og idéprosessen og kreve andres lidenskap tilbake. Det må rett og slett lidenskap på bordet, og den må bli værende der gjennom hele utviklingsprosessen ... Du løper fort inn i trøbbel hvis det mangler kvalitet i selve utviklingsprosessen».

Samtidig nevner han kunnskap og kvalitet som to andre likeverdige faktorer. PtP er et prosjekt som skal kvalitetssikre prosjekter i NRK og andre medieselskaper. Dette refererer til

kilder som Aasen og Amundsen (2011) betrakter som essensielt for innovasjon. Dette blir presentert i neste kapittel.

Slik Aasen og Amundsen (2011) forklarer innovasjonsprosesser, er prosessen i gang fra en idé er presentert til markedsintroduksjon av programmet. Dette er hva PtP fokuserer på. Det er viktig å presisere at pilot i «Pitch til Pilot» ikke blir sett på som det ferdige programmet, men en prototyp eller trailer på kommende program. I det idéen er presentert for andre mennesker, er innovasjonsprosessen i gang. PtP setter målsetting som første prioritet for å vite hvor idéen skal ende og hva idéen skal ende som. Dette skjer tidlig i prosessen og det er her OLT gir ett av sine bidrag til program-prosjektene i prestasjonsklyngene. OLT er tydelige på hvor viktig målsetting er, der det blir fokusert på delmål som må bli oppnådd underveis for å nå gull. Forholdet mellom prosjektdeltakerne og OLT blir beskrevet i delkapittel 5.3.2.

For å skape gode innovasjonsprosesser må nye og uventede grep til, og det må finnes et behov for endring underveis i prosessen. Tilretteleggerne er åpne for tilbakemeldinger og innspill på hvordan prosjektdeltakerne opplever prestasjonsklyngene og workshops.

«...det vi har fått tilbakemeldinger på er mest verdifullt for de som jobber med prosjektene er å få diskutere med de andre. Så vi har prøvd å sette av mer tid til det... Før så rullerte vi på bordene fordi vi tenkte at de skulle få flere innspill, men så ehh så vi at de ga tilbakemeldinger på at det ikke fungerte. For da måtte de bare forklare prosjektene sine til de som kom på bordene på nytt» (Respondent 2, NRK).

Dette refererer til inkludering i innovasjonsprosessen av prosjektene som er en del av PtP. Siden det er prosjektdeltakerne av PtP som skal utvikle sine egne prosjekter til verdi for publikum, så må de få være en del organiseringen av NRKs prosjekt. Tilretteleggerne av PtP har sagt ifra om at deltakerne aktivt må gi innspill og tilbakemeldinger om hvordan de synes prosjektet fungerer. Likevel er det ikke alle respondentene som synes prosessen og prosjektet fungerer like bra. Det er spesielt tre ting som gjentar seg:

12. Prosjektene som er med i PtP er ulikt på vei
13. PtP har et langt tidsperspektiv
14. Manglende ressurser

«Jeg skulle kanskje ønske at vi bruker litt lite tid på å gå i gjennom ting. Så at man får et konkretisert resultat på slutten av de her sesjonene. At man bruker, at da må man ha

litt lite tid og ja. Men kanskje konklusjonen mangler av og til. Som jeg ikke synes kanskje har vært så bra. Det har vært veldig mye bra produksjon av både ideer og tanker i rundt prosjektene, gode diskusjoner så blir et liksom ikke, så lander ikke brikkene helt. Det da som tenker, det har kanskje hadde ha kunnet gjort noe ting med. Det har kanskje så enkelt som med tid å gjøre. Så da bruker man egentlig ganske mye tid på de foredragene fra toppidrettsenteret, eller OLT. Nå synes jeg at de er bra altså, men ehh de får kanskje litt mye tid og oppmerksomhet i forhold til de som jobber med prosjektene» (Respondent 7, NRK).

Det virker som at «Pitch til Pilot»-deltakerne ønsker retningslinjer for hva som skal bli gjort fra prestasjonsklynge til prestasjonsklynge samt ledetråder for hva prosjektene skal gjøre på forhånd.

Innovasjonsprosessene handler om å tilpasse forventningene NRK har til sine program-ideer og programprosjekter. Ofte kan et publisert program få tilbakemeldinger fra publikum som ikke står til forventningene. For å nå suksess er det flere faktorer som spiller inn i en innovasjonsprosess. Det vil alltid oppstå problemer underveis i en prosess, der prosjektet Orkis er godt eksempel. Orkis hadde i utgangspunkt et helt annet programprosjekt under utvikling.

«Vi skulle egentlig lage en danseserie på en ungdomsklubb i Oslo. Men så ble det en tvist med den danseklubben, fordi de ville ha penger for at v skulle være der. Og det betaler vi ikke, så etter mye om å men, måtte vi droppe det. Så da plutselig endte vi opp med Orkis» (Respondent 5, NRK).

Som tidligere nevnt er det få i teamet som jobber med Orkis, så for å komme på et annet prosjekt trengte de innspill fra andre i NRK. Aasen og Amundsen (2011) forklarer at det forekommer tilbakeslag og problemer som gjør at det må bli tatt store og små endringer underveis i innovasjonsprosesser.

5.2.3 Kilder til innovasjon i PtP

Som beskrevet i delkapittel 2.2.1 finnes det flere kilder til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). Som figur 1 viser er det åtte områder som er beskrevet der tre drivkrefter vektlegges: etterspørsel, rekombinasjon og inspirasjon. *Etterspørselen* etter et tv-program som skal publiseres må være til stede fra publikum samtidig som et problem dekkes gjennom

programmet. Om publikum ikke viser sin interesse for programmet, vil det heller ikke bli noen suksess. Likevel må de som produserer et tv-program være klar over om interessen fra publikum er til sted eller ikke.

«Altså, vi vet fortsatt ikke hvem dette her treffer da. Jeg tror nok samme som, utenom at vi skal drive og sammenligne med Skam hele tiden, er det jo mange eldre overraskende gamle folk som synes det er spennende å se på skam fordi det er mange minner fra da de selv var i den alderen. Men jeg tror programmet vi lager nå kommer til å være veldig interessant for de er som er 30, 40, 50, 60 pluss, men det er jo ikke de vi hovedsakelig ønsker å treffe. Men det er jo klart, hvis vi ikke prøver så kommer vi ingen vei. Så må vi heller da vise dette her til disse ungdommene på nytt. Nå har vi prøvd noe helt nytt, hva synes dere? Så kan de eventuelt komme med tilbakemeldinger på hva de synes. Kanskje de synes det er for kjedelig?» (Respondent 5, NRK).

Flere av mine funn tyder på at de som er deltakere i PtP, og som er med i et prosjekt de prøver å utvikle til et publisert program, ikke er fullt klar over om etterspørselen faktisk er til stede. Dette kan være en svakhet for prosjektene, noe PtP kan være med på å rette opp i en innovasjonsprosess. Et felles mål for alle prosjekter som er med i PtP blir tidlig definert som *«...å skape størst mulig verdi for publikum»* (Respondent 1, NRK). Ifølge Hedemann (2010) kan det diskuteres hvem det skal skapes verdi for. Det kan forstås som verdi i form av verdi for kunder, organisasjonen, prosjekteiere, ansatte og samfunnet. Verdi for alle parter er viktig, der det i denne sammenheng er verdi for kundene, altså publikum som er målet. Dette knyttes til etterspørsel, der publikum til syvende og sist måler verdien av programmet. Da er spørsmålet om publikum sitter igjen med den gode følelsen, og at de ønsker å følge programmet videre. Dermed blir etterspørsel en viktig faktor for program som er under utvikling. Dette må prosjektdeltakerne i PtP ta være seg bevisst. Prosjektdeltakerne i PtP presenterer program-idéene for hverandre, der man allerede ved pitchen kan måle verdien fra reaksjonen til de andre deltakerne. Er interessen til stede, kjenner man seg igjen eller begynner man å le? Da pitchen for Martin og Mikkelsen ble presentert på en av prestasjonsklyngene var reaksjonen hos de andre prosjektdeltakerne et smil om munnen og et par spørsmål. Som nevnt i delkapittel 3.2.2 skal Martin og Mikkelsen være et humorprogram der det er to komikere som utgjør kjernen. Personene er kjent fra før og dermed er assosiasjonen på plass. Gåten Orderud er et prosjekt der en eldre krimsak fra 1999 belyses. Dette er en sak som ikke er løst i sin helhet, og hele befolkningen kjenner saken.

Prosjektteamet som jobber med programmet, vet dermed at det finnes et behov for å løse saken.

Rekombinasjon er det andre området. I PtP møtes flere mennesker som til vanlig ikke arbeider sammen. Her er PtP et godt eksempel på en arena hvor flere mennesker med ulike utgangspunkt møtes. Dette viser til at rekombinasjon i denne forbindelse er en viktig kilde til innovasjon i og med at PtP baserer seg på et nytt og annerledes fellesskap. Grunnen til at dette er en viktig kilde til innovasjon, kommer av den idémyldringen og de diskusjoner som oppstår med prosjektdeltakerne når de møtes i samlinger. En av respondentene forteller at:

«Altså det er litt sånn vanskelig å komme inn i gjengen liksom... Det kan være, at det er, jeg vet ikke men at det er flere sjefer til stede...» (Respondent 12, SVT).

I PtP er det lett å glemme at ikke alle kjenner hverandre eller vet hvem deltakerne er. Det kommer tydelig fram gjennom intervjuene at svært få i PtP kjenner hverandre. Dette skal skape grunnlag for innovasjon ifølge Aasen og Amundsen (2011). Det kan både være en styrke og svakhet for innovasjon i de ulike prosjektene som er med i PtP. Når flere møtes i en felles læringsarena kan nye tanker og idéer bli arbeidet fram, men ikke alle deler alt om de ikke føler seg trygge på dem rundt seg.

«...når det er snakk om samarbeid eksternt, kan noen andre stikke av med idéen og ikke få glede av ideen selv. Som kan utfordre organisasjonen og kulturen vår på en litt synd måte da. Den tanken har slått meg.» (Respondent 6, NRK).

Dette kan være en respondent som snakker av erfaring. I mediebransjen kan noen mennesker tenke slik. Det viser seg likevel at flere av prosjektdeltakerne trives i et fellesskap med nye mennesker og er åpne og høylytte i en slik arena.

«Vi starter på scratch... Vi hoppet rett inn i det. Så det kjente jeg, det synes jeg var deilig å slippe masse bli kjent greier og tenker at vi er her for å jobbe kom igjen.»
(Respondent 11, Monster).

Rekombinasjon gjør et fellesskap til en annerledes arbeidsplass som kan virke ukomfortabel og ny, men som kan gi nye tankesett og idémyldring. Fellesskapet som læringsarena blir diskutert i delkapittel 5.3.

Den tredje kilden til innovasjon som blir nevnt i delkapittel 2.2.1 er *inspirasjon*. Ikke alle ledere, ansatte i NRK og mennesker utenom organisasjonen er like flinke til å se muligheter. I den sammenheng har respondentene svart på spørsmålet: «*hvordan blir du inspirert av andre prosjekter som er med i PtP?*». En respondent som ikke er ansatt i NRK, sier

«det er veldig inspirerende i seg selv å høre variasjonene i idéene, og hvordan de løser det og ikke minst altså når man skal presentere noe, hva er det som funker og hva er det som ikke funker... Og morsomt at det kommer ei fra SVT og har med sitt prosjekt. Det er spennende å høre hva man holder på med utafor Norge også» (Respondent 10, Monster).

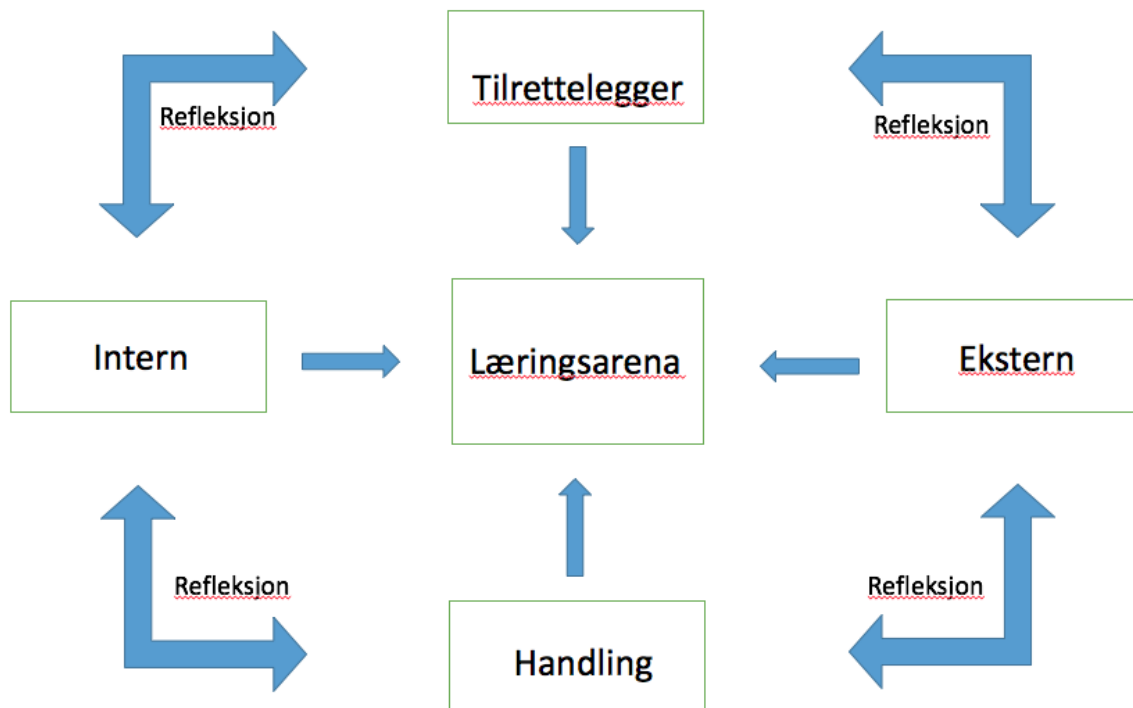
Respondenten som uttaler seg om dette jobber ikke i NRK, men er positiv for å få være med på et av NRKs utviklingsprosjekter. En av NRK sine ansatte forteller at det ikke blir hentet så mye inspirasjon i et møte med andre:

«Jeg følte ikke at jeg ble noe sånn kjempe inspirert av noen andre. Nå har jo de andre vært der flere ganger da. Så de kanskje kjenner til utviklingen av prosjekter mer. At man ser en utvikling før du på en måte starter. Jeg tror ikke at jeg ble sånn veldig inspirert... Det kom ikke noen konkrete ting som jeg mener vi kunne dratt så mye glede av» (Respondent 5, NRK).

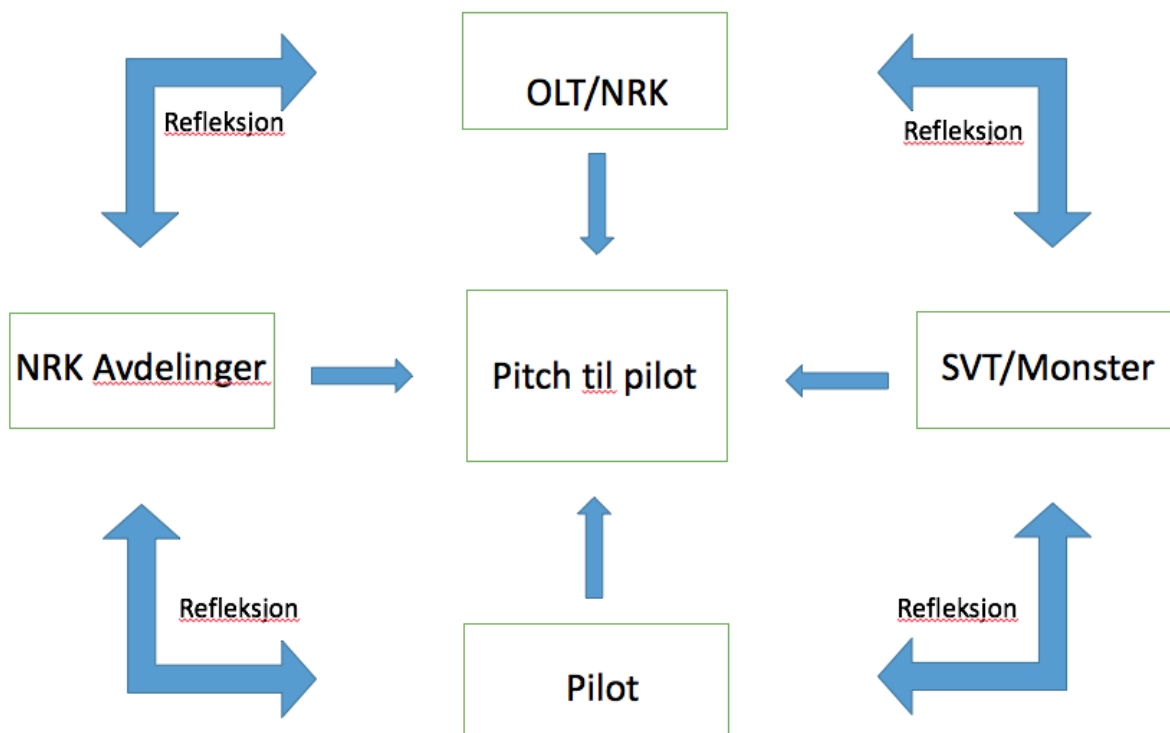
Aasen og Amundsen (2011) mener det å se muligheter flettes inn i det å være åpen for å bli inspirert og åpen for å lære. Etter hva observasjonene viser, blir det svart på åpne spørsmål i forsamlingen på en konkret og direkte måte. Inspirasjon og muligheter henger sammen med hvor langt man har kommet i et prosjekt og om man kan se en utvikling eller ei. Likevel skal inspirasjon være en kilde til innovasjon. Men det virker som det ikke fungerer om man ikke ser mulighetene.

5.3 Samskapt læring i PtP som bidrag til utvikling

Med den samskapte læringsmodellen som utgangspunkt som vist i delkapittel 2.3.1, er figur 9 og figur 10 to utgaver rettet mot prosjektet «Pitch til Pilot». I likhet med den samskapte læringsmodellen er PtP en læringsarena sentrert i midten av figuren. For å svare på forskerspørsmålet viser figur 9 og figur 10 hvordan den samskapte læringsmodellen ser ut med «Pitch til Pilot» som utgangspunkt. *Figur 9: Samskapt læring i PtP* er inspirert av Klev og Levins (2009) samskapte læringsmodell.



Figur 9: Samskapt læring i PtP



Figur 10: Samskapt læring i PtP

Figur 10: Samskapt læring i PtP viser OLT og NRK som tilretteleggere, som inviterer programprosjekter til å være en del av PtP. Prosjektet «Pitch til Pilot» er plassert i midten av figuren som læringsarena for alle parter som møtes. På venstre side vises prosjekter som er under utvikling av NRK-avdelinger. Det er prosjekter som representeres av NRK-team og som møtes i PtP. Prosjekter som er under utvikling av andre medieorganisasjoner, og som er med i PtP, vises på høyre side av figuren. Nederst i figuren vises pilot. Pilot eller resultat er en ønskelig handling, et mål de ulike prosjektene reflekterer og jobber sammen mot. Pilot blir ikke nødvendigvis betegnet som et ferdig program, men en prototyp på det helhetlige programmet. For å vise at alle parter reflekterer med hverandre, er det piler som går begge veier rettet mot alle parter som er en del av PtP. I prosesser og prestasjonsklynger foregår det refleksjon alle veier fra tilretteleggere til interne og eksterne og omvendt. Under samlinger og møter er det kunnskap, innspill og inspirasjon som flyter mellom prosjektdeltakere og tilretteleggere av PtP.

Klev og Levin (2009) forklarer samskapt læring som læring i fellesskap. I PtP utvikles det kompetanse mellom de ulike partene som til vanlig ikke befinner seg i samme læringsarena. Ifølge Nylehn (2002) kan arbeid i grupper bidra til oppnåelse av resultater og være til organisasjonens og deltakernes beste. All kommunikasjon foregår på prestasjonsklyngene, der samspillet mellom de eksterne og interne er et nytt moment. Klev og Levin (2009) hevder at den samskapte læringsmodellen innebærer et samspill mellom ledere og ansatte i ulike organisasjoner. Det er først og fremst utviklingsavdelingen i NRK som har ansvaret for å lede prosessen i PtP. Gjennom intervjuene kommer det fram at lederne av PtP tar seg god tid til hver enkelt prosjektdeltaker, der de svarer på spørsmål underveis i utviklingsprosessen for programprosjektene og gir personlig veiledning. Både ledere av NRK og OLT har tilrettelagt for flere arenaer der deltakere av PtP møtes. Blant annet har deltakerne møtt opp på NRK og OLT og skal møtes neste gang på Operaen. Ifølge Klev og Levin (2009) er valg av arenaene viktig for å lære i fellesskap. Det kommer fram i intervjuene at møteplassene til tider har vært krevende for noen.

«Lokalet funknet jo ikke i det hele tatt der vi var med på klynge-samlingen. Fordi akustikken var grusom. Så jeg var rett og slett veldig veldig sliten etter den dagen fordi jeg synes det er veldig krevende å arbeide i et så voldsomt støynivå. Så vi satt litt og ropte til hverandre, og det gjorde vi alle. Det synes jeg var ganske ødeleggende faktisk.

Så det tenker jeg de må, de som arrangerer, om å ta det litt på alvor. Fordi at opplevelsen av den dagen ville vært en del annerledes hvis vi hadde hatt bedre fysiske bedre forhold» (Respondent 10, Monster).

Tilretteleggerne av PtP ble klar over dette og gjorde endringer i ettertid. Likevel poengteres det hvor viktig arenaen er for læring i fellesskap. I noen tilfeller virker det som at det kan være alfa og omega for å lære. Det skilles mellom to type læringsarenaer gjennom PtP, der prestasjonsklyngene er den ene og workshops den andre. Det er to ulike arenaer hvor fellesskapet er ulikt. I oppgaven fokuseres det på prestasjonsklyngene.

Ut ifra hva Klev og Levin (2009) formidler, er refleksjonen som foregår mellom ledere og interne, ledere og eksterne viktig for utvikling i fellesskap. Når det kommer til refleksjon, virker det som detaljer er viktig. Likevel er det vanskelig å reflektere sammen. Det er ikke sikkert at alt det som gjøres i en prosess, er like smart som man trodde når man forteller om det i etterpåkløkskapsens lys (Karlsen, 2008). Gjennom samskapt læring kan det oppstå situasjoner som ikke er planlagt på forhånd. Likevel er det handlinger som kun er et ledd i en utviklingsprosess, der et negativt resultat kan være et like godt utgangspunkt som et positivt resultat for læring og videre utvikling (Klev & Levin, 2009). Klev og Levin (2009) peker ut fem punkter som foregår under et organisasjonsutviklingsarbeid: kollektiv refleksjon for å utvikle handling, eksperimentering for å nå ønskende mål, kollektiv refleksjon over oppnådde resultater, individuell refleksjon og tilbakespill til og ny læring på felles arena (Klev & Levin, 2009). Dette er læring, refleksjoner og handlinger som foregår kontinuerlig i en læringsarena. Det som er viktig å nevne er at den utenforstående tilretteleggeren er med i de første fasene av styring og utvikling, men så gradvis trekker seg vekk fra prosessene. PtP er en læringsarena som foregår over en viss periode, slik at alle prosjektene går hver til sitt etterpå. OLT er riktig nok bare med i prestasjonsklyngene, men er tilgjengelig om prosjektdeltakerne trenger hjelp og tilbakemeldinger. Når programprosjektene enten har blitt publisert eller i verste fall forkastet, er alle parter tilbake til normal arbeidsrolle.

De involverte i PtP har ulike posisjoner og roller i organisasjonene de representerer. I PtP finnes det unikt innhold som bare prosjektdeltakere i PtP får innblikk i. *Pitchen* blir betegnet som presentasjonen av en idé utviklet av prosjektdeltakerne (Hedemann, 2010). Reaksjonen fra de andre kan bety alt for videre utvikling av prosjektene. Prosjektene som blir presentert for de andre prosjektdeltakerne har ikke blitt presentert for andre tidligere, for utenom lederne

av PtP. Dette kan være med på å styrke fellesskapet, der følelsen av å være del av et stort team er til stede. I tillegg deles unike idéer og informasjon fra deltakerne.

«Det svenske prosjektet synes jeg var gøy, nytt og spennende. Dette med at hva skjer hvis verden går under, det er kanskje det eneste som jeg sitter igjen med» (Respondent 11, Monster).

Dette er informasjon bare de som er med på PtP får tilgang på. Det skjer en kollektiv refleksjon for å utvikle handlingsalternativer når prosjektene som blir presentert får innspill fra de andre deltakerne.

«Jeg har lært å gjøre noe med ulike hull. Hvordan skal vi åpne finalen? Hva tenker publikum? Hva vil vi oppnå? Hva er det folk vil se med programmet? Også hva er det vil med publikum? Man må virkelig sette publikum i første rommet, det kjentes som en lærdom. Og hele det skjemaet med de spørsmålene setter man i tankesvinger. Man kan komme til gull med de spørsmålene ved å tenke ut ifra hva publikum vil» (Respondent 12, SVT).

Med en gruppe mennesker som har ulike målsettinger og meninger, oppstår det en refleksjon over hverandres arbeid. Problemet skal bli løst på en måte der kommunikasjon, engasjement og samarbeid er grunnleggende for løsninger. Gjennom intervjuene kommer det fram at deltakerne er positive til hverandres arbeid, samtidig som det oppstår kritiske spørsmål underveis som fører til nye tankeprosesser og løsninger. Dermed må prosjektdeltakere være åpne for positive tilbakemeldinger og kritikk fra alle på møteplassene. Det kan føre til bedre program for publikum som skal se resultatene til slutt.

Flere av prosjektdeltakerne er usikre på om prosjektene deres kommer til å bli publisert eller ikke, noe som kan ta fokus fra selve programutviklingen.

«Altså at det muligens, jeg vet ikke, men det kjennes som at prosjektene er i gang og at vi utvikler og har ingen peiling i det hele tatt om det kommer til å bli produsert eller ikke. Det virker som har flere satser, og at de utvikler så mye» (Respondent 12, SVT).

Som journalist og programutvikler er det forståelig å tenke *hva hvis* programmet ikke skal bli publisert. Det er derfor PtP er et hjelpemiddel og læringsarena for program-idéer, for å hjelpe dem til å bli publisert som den gode idéen den har utgitt seg som. Det er viktig å likevel brenne for idéen og ha tro på at den skal bli publisert. Ingenting er helt sikkert i

medieverdenen, men likevel er hjelpen fra et fellesskap en styrke for program-idéene. «Først er det en som må brenne for det, det er liksom steg en. Man må på en måte hooke seg på den idéen, for hvis det ikke er noen som brenner for den, kommer den aldri til å bli bra»

(Respondent 11, Monster). Det virker som om prosjektdeltakerne er klar over hvor viktig det er å brenne for program-idéen, der man må jobbe dypt ned i prosjektet og ønske idéen publisert på best mulig måte. Ut ifra hvordan en presentasjon blir presentert, vises igjen på hvor engasjerte prosjektdeltakerne er. Det viser seg at de som er svært entusiastiske når de presenterer, får med seg de andre i rommet og får dem til å like program-idéen. En av lederne i NRK uttaler:

«Jeg har hørt at noen synes at det er, jammen det er jo ikke vits i at jeg presenterer nå fordi jeg har kommet så langt. Men da sier jeg jo, det er alltid vits i å presentere for da tar du med deg noen nå-utfordringer og nå-problemstillinger som du trenger å teste på en gjeng med kreative mennesker» (Respondent 1, NRK).

Lederne av PtP forklarer at de ønsker å utfordre prosjektdeltakerne og «få dem ut av komfortsonen». Det viser seg at flere som presenterer sine idéer er nervøse, men at det ikke vises når det gis positive tilbakemeldinger. Dermed gir fellesskapet trygghet og en følelse av å være en del av et stort team. Dette fører til trygge omgivelser som får prosjektdeltakerne til å åpne sine tanker og idéer for programmene.

5.3.1 Intern og ekstern i likhet med den samskapte læringsmodellen?

Klev og Levin (2009) henviser til den samskapte læringsmodellen som fokuserer på eksterne og interne hver for seg i modellen. Ut ifra *Figur 9: Samskapt læring i PtP* er interne prosjekter plassert på venstre siden av modellen og eksterne prosjekter på høyre side.

Prosjektdeltakerne som ble intervjuet ble spurt om hvorvidt de føler seg ekstern eller intern i PtP. Som først antatt viser det seg at prosjektdeltakerne som representerer andre medieorganisasjoner føler seg eksterne, og prosjekter fra NRK føler seg interne i PtP.

«Pitch til Pilot»	Apokalypsen (SVT)	Gåten Orderud (Monster)	Blod, svette og vaffelrøre (NRK)	Orkis (NRK)	Martin og Mikkelsen (NRK)
Ekstern	(x)	(x)			

Intern	x	x	x	x	x
--------	---	---	---	---	---

Figur 11: Ekstern versus intern

Etterhvert som respondentene svarer på spørsmålet om de føler seg eksterne eller interne i PtP, virker det som at de setter fellesskapet før hvilken organisasjon man kommer fra:

«Ja, da er jeg jo ekstern. Det kjenner jeg at jeg er i NRK. Jeg kjenner meg ekstern med også mye likheter, og når vi snakker om kultur i NRK, NRK kultur, så tror jeg at det er ganske lik SVT. Jeg kjenner meg også igjen der. Jeg tror ofte at jeg forbinder kulturen med Sverige. At man jobber med et prosjekt på samme måte, føler jeg vi har kommet likt» (Respondent 13, SVT).

Flere forhold tyder på at de som blir sett på som eksterne i PtP, altså de som kommer fra andre mediehus enn NRK, føler seg interne:

«Jeg føler jo at vi er eksterne, men jeg føler absolutt ikke at, jeg føler vi er en del av gruppa. Men det er jo interessant å se hvordan NRK jobber i forhold til oss, for eksempel det med en visjonssetning, det hører jeg jo alle har» (Respondent 11, Monster).

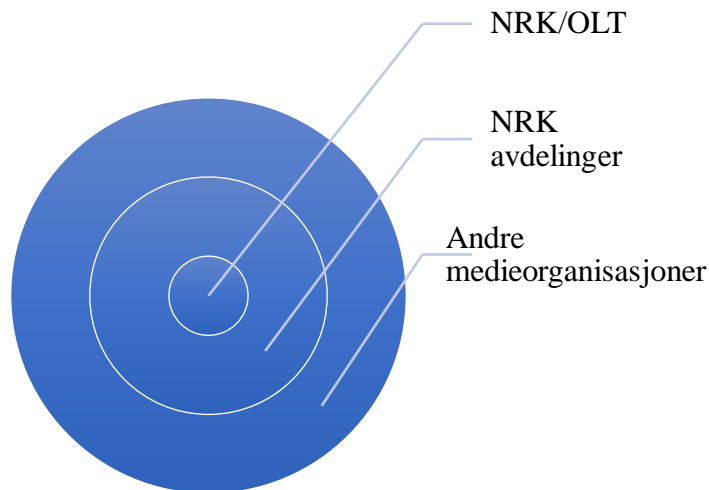
Figur 11: Ekstern versus intern viser de fem PtP-prosjektene der to av prosjektene blir krysset av som eksterne. Ut ifra hva som kommer fram i intervjuene uttaler prosjektdeltakerne i SVT og Monster at de føler seg interne i PtP. Derfor viser figur 11 de fem prosjektene som interne i NRK, der prosjektene som ikke tilhører NRK blir krysset av som ekstern i parentes.

I den samskapte læringsmodellen skiller modellen tydelig interne og eksterne. Det er et skille mellom én ekstern ekspert som kommer inn i organisasjonens område for å hjelpe til med utvikling innen en bestemt tidsperiode og selve organisasjonen. Ut ifra hva respondentene har svart, er det ingen som føler seg eksterne i selve prosjektet PtP. Dette samsvarer ikke med Klev og Levin (2009) sin modell om fellesskap, der de eksterne som kommer inn i en organisasjon beholder sin eksterne posisjon i utviklingsprosesser. Etter å ha vært på prestasjonsklyngene, uttaler NRK-ansatt seg slik:

«Det var jo innspill som kom ifra eksterne utenfor NRK også. Så det er jo det mest verdifulle at man kan få en respons at en kan få et stimuli og at en kan få et innspill på hva man holder på med uavhengig av hva. Vi lever jo alle av idéer da. Ikke det at de

stikker av med idéen og lager noe eksternt noen annen plass hvis det ikke fungerer i NRK. Den tanken har jo slått meg» (Respondent 6, NRK).

Fellesskapet i PtP ville vært helt annerledes om ikke NRK hadde tatt en risiko ved å invitere eksterne prosjekter inn i utviklingen av deres egne programprosjekter.



Figur 12: PtP som møteplass

Figuren over er en illustrasjon som viser tilretteleggerne av PtP i midten, deretter NRK-avdelinger som andre nivå i illustrasjonen og andre medieorganisasjoner til slutt. Sirkelen representerer prosjektet PtP, hvor det ifølge illustrasjonen er tre parter som inngår i prosjektet. Dette viser til at alle partene, tilretteleggerne, de interne og de eksterne har en felles møteplass. Ledere av NRK/OLT inviterer interne og eksterne prosjekter til PtP, hvor det er færrest av de eksterne. Det viser seg at det ikke har noen betydning for utviklingen som foregår i PtP, siden det legges vekt på PtP som et fellesskap for alle prosjektdeltakerne.

5.3.2 Forholdet mellom prosjektdeltakerne og OLT

Toppidrettssjef ved Olympiatoppen og leder for utviklingsavdelingen i NRK har fra tidligere av jobbet tett sammen i mediesporten. Dermed har de snakket sammen og kommet fram til et samarbeid mellom sine to organisasjoner for å skape et annerledes fellesskap og møteplass på tvers. Samarbeidet mellom NRK og OLT startet med relasjoner dem imellom, der begge uttaler at de ønsker et møtepunkt for helt ulike organisasjoner, i et håp om at det skjer idéutvikling både bevisst og ubevisst.

Prosjektdeltakerne stiller seg ulikt til spørsmålet om hvorfor OLT har inngått et samarbeid med NRK. I utgangspunktet er dette to helt forskjellige organisasjoner der den ene representerer idrett og den andre media.

«OLT er et slags forbilde på hele strukturen at vi skal aldri liksom vise at vi eier prosjektet og sånn. Vi skal bare inn å hjelpe dem akkurat som at OLT hjelper utøverne. Altså utøverne holder til i forbundet. Akkurat som at prosjektene holder til i avdelingene. Men så var det jo det at om det var noe å lære med ut ifra hva de jobber med. Vi snakker jo om å bli verdensklasse i NRK, også lurte vi på om hvordan de jobber for å bli verdensmestere. Og er det noe som vi kan overføre fra det. Og det er det Ivar Ragne og Jarle som har på en måte kjent hverandre i mange år, så de hadde tanken. Så vi valgte å prøve oss på det» (Respondent 1, NRK).

Det er vanskelig å si om samarbeidet hadde funnet sted om det ikke hadde vært relasjoner mellom organisasjonene i utgangspunktet. Likevel har prosjektdeltakerne ulike meninger om samarbeidet, der flere synes det er spennende og positivt, mens andre virker kritiske.

«Jeg lurer på hvordan flyt det er med penger imellom, jeg lurer på at det ble konspiratorisk og litt sånn kamerater, businessmessig... Jeg opplever folk fra idretten, altså toppidretten som noen veldig kyniske folk. Og dem må ha en baktanke på hvorfor de ønsker et samarbeid med Norges største tv-kanal. Det er vel ikke bare for å være nissens gode hjelpere. Men det er min hverdagsparanoia som tar over. Jeg synes i bunn og grunn at dette er et fint prosjekt, men om man hadde trengt OLT det vet jeg ikke. Jeg tenker man kunne brukt helt andre type ressurser til det her. Jeg synes blant annet tjenstedesignfolket er en glimrende resurs å bruke. De har en helt annen, holdt på si en filosofisk tanke bak det dem gjør, der man setter brukeren i sentrum, men det bygges struktur, man trenger ikke tenke så mye på den økonomiske biten som OLT jobber uti fra. Altså det er ikke konkurranseperspektivet som er målsettingen der. Det skal være funksjonelt og oppleves som nødvendig for brukeren. Og det tenker jeg er et godt perspektiv å bruke fra» (Respondent 5, NRK).

Et intervju skiller seg ut fra de andre, der erfaringer fra et samarbeid med idrettsfolk fra tidligere av får fram sterk tvil.

«Bra og litt farlig. Jeg tror ikke OLT står for noen sunne verdier» (Respondent 7, NRK).

«Hva mener du da?».

«Jeg har jobbet med Mesternes Mester og vært veldig mye med de toppidrettsfolkene. Og jeg synes ikke det er en sunn kultur de har. Det er ett eller annet med det menneskesynet jeg reagerer på. Det er noe konkurranse, altså alt er konkurranse, og alt er et jag og alt er stor, større, fortest, hardest, tøffest, best, et ekstremt fokus på at noen skal vinne som en kamp. Og den tankegangen der vet jeg ikke helt om jeg kan være helt med på. Så jeg tar det og ofte med en klype salt med det de sier, så tenker jeg at noen av de tingene de sier kan være inspirerende og andre ting synes jeg egentlig er ganske ille å høre på. Og det går rett og slett på at jeg synes idrettsfolk, idrettsfolket er en slags selvutslettelse av seg selv for å oppnå de målene som de har. Der er det noe, det er noe menneskefiendtlig i den vinnerkulturen. Og jeg er litt redd for å framheve det. Selv om jeg ser også en god del nyttig i de verktøyene som de bruker, så er jeg redd for at man får et mediasamfunn som skal være så preget en beinhard konkurranse og ja. At det blir en hard kultur. Hard og effektiv. Det er effektiviteten man forelsker deg i og at det skal være effektivt og høy kvalitet. Enn at det også går på bekostning av de individene som er i idrettsverdenen. I idrettsverdenen får vi bare høre de som gjør det best i padling, og best i ski og får dem til å fortelle deres suksesshistorier, de andre hører vi ikke noe om. For hver mester på ski så er det mange tragedier. Ikke tragedier, men det er faktisk masse sånn knuste drømmer og sånt som ligger i skiskolene til de folkene. Så jeg er litt redd for den hardheten som ligger i den kulturen der. Og handler jo veldig mye om disse harde tingene i forretningsverdenen. Jeg er litt mer hippie av meg. Det er jo for min del så er det personlig konflikt også i forhold til hva jeg jobber med, så jeg må bare balansere det. Jeg har helt andre, et helt annet ståsted i forhold, som jeg samtidig må tilpasse med hva jeg faktisk jobber med. En type kultur som skal nå ut til mange mennesker, så må jeg heller tenke hva mitt bidrag kan være til det her. Så må jeg komme med noen kvaliteter jeg kan stå innenfor. At det er en ideologi i det»
(Respondent 7, NRK).

Det virker som at noen av prosjektdeltakerne stiller seg spørsmål ved hvorfor toppidretten involveres i PtP. Likevel er det andre prosjektdeltakere som stiller seg positive og engasjerte til samarbeidet: «Det tenker jeg er spennende. Altså, der må en jo være proff da. Det er jo klart at OLT er et organ som vi også skal være kritiske til og være uavhengige ovenfor da»
(Respondent 6, NRK). En annen respondent uttaler: «Det å være åpen mot omverdenen med

OLT eller noen andre store aktører, se hva de jobber med, hvordan er det de driver læring i bedriftene sine? Hvordan utvikler de organisasjonene sine. Det må vi som bedrift være veldig åpne for. Vi kan liksom ikke leve i et vakum» (Respondent 9, NRK).

For at organisasjoner skal utvikle seg, kan kunnskap og erfaringer utenfra organisasjoner bidra til utvikling. Hedemann (2010) forteller om kunsten å motta en idé. Dette kan også refereres som kunsten å motta samarbeid. Derfor er tilbakemeldinger viktig å ta i bruk i utviklingsarbeid, der ingen spørsmål er ustilt og ingen tilbakemeldinger holdt igjen. Det virker som om det stilles spørsmål om samarbeidet mellom NRK og OLT fra prosjektdeltakernes side. Om samarbeidet fra starten av ble mer presist, virker det som om innstillingen til noen av prosjektdeltakerne ville vært annerledes. Et samarbeid med OLT fra NRK sin side er et tiltak som fører til nye måter å utvikle egne program på, ved å ta i bruk deres måter å tenke og arbeide på.

5.3 Utvikling i tre faser

I organisasjonsutviklingsprosessen beskriver Klev og Levin (2009) tre faser for utvikling. Det er viktig å presisere at OP omhandler NRK som organisasjon. Det er 130 til 160 program-idéer som ikke blir publisert i løpet av et år og PtP er et utviklingsprosjekt for å øke publiseringen av program-idéer i NRK. Oppgaven tar bare for seg utviklingen av prosjektene som er med i PtP og ikke hele organisasjonen.

Første fase er *initieringen* som handler om å avklare et problem for målsettingen av et prosjekt. I likhet med Klev og Levin (2009) hevder OLT og ledere av NRK at målsetting er første steg i programutviklingen. Klev og Levin (2009) gir eksempler på hvordan initieringen kan foregå, der blant annet ledelsen tar for seg oppgaven eller at noen utenom organisasjonen får tillatelse til å utføre arbeidet. I PtP har NRK gjennom relasjoner tillatt OLT å bli en del av NRKs utviklingsprosjekt. Likevel kan det være utfordrende for OLT å direkte avklare utfordringer eller problemer i NRK. PtP handler om at prosjekter fra alle avdelinger i NRK og andre organisasjoner kommer sammen for å utvikle sine program-idéer. OLT er med i prestasjonsklyngene for å komme med innspill og formidle sine metoder for målsetting og utvikling for å bli bedre. I motsetning til i Klev og Levins samskapt læringsmodell, blir OLT definert som et hjelpemiddel i PtP mer enn en ekstern ekspert som løser utfordringene til NRK (2009). Ifølge Klev og Levin (2009) er det vanskelig for eksterne eksperter å definere utfordringer eller problemer i en organisasjon eller prosjekter bedre enn de ansatte selv. I

første fase er det en utfordring å få fram og integrere ulike synspunkter. Det fremheves at felles diskusjoner kan gi læringsmuligheter som deretter åpner for problemavklaring og innflytelse fra andre aktører. Dette resulterer i samskapt læring mellom involverte aktører (Klev & Levin, 2009). Fellesskapet i PtP består av team fra NRK, Monster og SVT, samt ledere fra NRK og OLT. Når team presenterer sine program-idéer forventes respons fra de andre deltakerne. Ut ifra hva som har kommet fram i intervjuene, virker det som om de fleste prosjektene sitter igjen med noen løste problemer og flere oppståtte problemer de ikke hadde tenkt på. Dette fører til at problemer som ikke var tenkt på fra før av kan bli løst, noe som kan være med på å styrke verdien i programmet og for publikum. En av lederne i NRK uttaler:

«...også begynner man å se tror jeg verdien i de andre i det fellesskapet. Og det var litt gøy med den ene historien som sier at jeg ikke har noe jeg trenger hjelp til i dag, jammen det trenger du jo hjelp til. Nei sier han. Så gikk han derfra etter en halvtime time, og var helt i fyr og flamme. For de som var rundt han hadde hjulpet han mye fra NRK og det var Martin og Mikkelsen som lurte på hva de skal gjøre med live studioet deres» (Respondent 2, NRK).

Det virker som at flere av prosjektene har nytte av fellesskapet i PtP for å få løst problemer i prosjektene.

«Det er jo et veldig komplekst materiale i vårt prosjekt. Og det på en måte å skulle håndtere det inn i et lite hode er egentlig helt umulig. Så det å kunne jobbe langs de prosesslinjene til NRK er nyttig for oss» (Respondent 10, Monster).

«...to ting som er bra med PtP både da at vi får konkret hjelp til vårt prosjekt, at vi får hjelp til å jobbe innenfor et system som kanskje gir oss idéer og retninger som vi ikke hadde fått uten den styringen» (Respondent 11, Monster).

Som andre fase beskriver Klev og Levin (2009) *oppstarten* i organisasjonsutviklingsprosessen. I denne fasen kommer det fram at ledelsen setter i gang prosjekter, men at det er vel så viktig med individuelt engasjement. Klev og Levin (2009) peker ut manglende engasjement fra enkeltpersoner som en utfordring ved utvikling. Ledelsen i NRK så potensialet og startet et prosjekt for å skape utvikling og forbedring i programmene. I Likhet med Klev og Levin (2009) peker ledelsen i NRK og OLT på at det ikke skjer utvikling om

ikke engasjementet ligger hos hver enkelt prosjektdeltaker. Om prosjektdeltakerne viser engasjement gjør det at lederne ser utviklingen i prosjektene sine.

«Så jeg vil si at det er absolutt engasjement, et ord. Hvert fall det at de vil vel. De tar eierskap til det, synes det er kjempefint, vil følge oss, er opptatt av at det blir bra, og velvilje. Engasjert, velvilje og på tilbudssiden. Så det synes jeg har vært skikkelig bra» (Respondent 11, Monster).

Dette er noe av hva som beskriver ledelsen som hjelper prosjektene. Likevel er det små detaljer som kan utgjøre en forskjell for utvikling gjennom fellesskap.

«Hvert fall at dem som er der må ha et engasjement, at det er det viktigste. Altså når man er der er man der, ellers så er man ikke der liksom. At man stenger av mobilen, og at man har en hensikt den dagen og gjør bare det 100 prosent. Det var nå flere som satt på mobilen blant annet. Så om det er noen som ikke er, for da går energien ned. Så de andre som sitter rundt et bord» (Respondent 2, SVT).

Når alle møtes i et fellesskap gjennom PtP, er det viktig at prosjektdeltakerne vet hvordan man påvirker hverandre. Om ikke engasjementet eksisterer hos prosjektdeltakerne, vil utviklingen av program-idéene gå i et saktere tempo. Ifølge Klev og Levin (2009) er det egen aktivitet som bidrar til utvikling, noe som definitivt finnes i PtP. Flere av prosjektdeltakerne uttaler seg om god og høy stemning i prestasjonsklyngene, noe som viser seg å øke aktiviteten hos enkeltpersoner.

«At vi jobber med veldig høyt energinivå. Og bare veldig mye sånn, ja, det høres jo teit ut å si det, men det er veldig mye arbeidsglede og moro rundt det å jobbe med prosjektene» (Respondent 9, NRK).

Læringsspiralen er tredje fase. Ifølge Klev og Levin (2009) handler læringsspiralen om konkrete løsninger for utvikling. PtP er en konkret løsning for NRK som er under kontinuerlig utvikling. PtP prøver å hjelpe prosjektene med konkrete problemer, slik at det er lettere å sette mål for hva som skal oppnås. Hvert prosjekt har sitt konkrete problem, der fellesskapet skal bidra til å se idéene fra andre perspektiver. Klev og Levin (2009) nevner kollektiv refleksjonsprosesser som kan utvikle ny innsikt som så skal gi nye tiltak. Figur 14 refererer til verdensklassemodellen som er et eksempel på hva PtP bruker for å konkretisere problemer, utfordringer og mål i prosjektene.

5.4 Organisasjonskultur i NRKs prosjekt PtP

Organisasjonskulturen kan være med på å påvirke handlinger som blir gjort av deltakere som er med i PtP. Siden organisasjonskulturen fokuseres på i prestasjonsklyngene, kan også forskerspørsmålet om organisasjonskultur ha betydning for idéutvikling for prosjektene som er med i PtP.

«Kultur er på en måte alt. Men det er jo hvis vi liksom sier at en kultur er de holdningene og verdiene som de menneskene vi tar inn her i prestasjonsklyngene og PtP, så er jo det ehm de holdningene vi hvert fall møtes på er vil jeg si utrolig positive fordi vi vet at vi skal være med på noe. Og de er med på det frivillig, så de har og er åpne for nye ideer. Og jeg synes de er modige i hva de prøver å få til. Så jeg opplever at kultur selyfølgelig er viktig, men at rundt oss så er en innovativ kultur» (Respondent 2, NRK).

Bastøe, Dahl og Larsen (2002) peker på organisasjon som et møte mellom mennesker som bevisst eller ubevisst deler erfaringer, forventninger og verdier. NRK har åpnet dørene for andre mennesker, der kultur spiller en viktig rolle ved møtet. PtP har tilpasset et utviklingsprosjekt for mennesker som kommer fra ulike avdelinger i NRK og andre organisasjoner. Men det å tilpasse seg et møte med nye mennesker på et nytt sted kan for noen mennesker være vanskelig. Andre prosjektdeltakere kan føle seg trygge i det de passerer dørstokken til samlingene og ta lett på et møte med nye mennesker. *«Det som for henne er nært og levende utviklet gjennom samtaler med de andre kursdeltakerne, er fjernt og abstrakt for hennes kollegaer»* (Karlsen, 2008, s. 88). Dermed er det viktig for ledere og deltakere av PtP å være konkret og nøye på om alle deltakere har forstått prosjektet PtP likt, og vet hva det innebærer.

Ifølge Bastøe, Dahl og Larsen (2002) skapes organisasjonskulturen av ledere. I PtP er lederne fullt klar over hva organisasjonskulturen har å si for godt samarbeid og innovasjon. I prestasjonsklyngene har NRK presentert sin kultur for alle prosjektdeltakere, samt at de får deltakerne til å tenke over hva kultur er.

«PtP og prestasjonsklyngene er jo liksom dypest sett kulturprosjekt ved at. Kultur det skapes jo gjennom veldig ofte gjennom de suksessene vi har. Fordi det er de vi forteller hverandre. Eller noen ganger kan det være skrekkeksemplene man forteller rundt til hverandre. Det vi skal prøve på er jo at gjennom å få folk med på å oppleve selv noen

suksesser, så kan det hende at de endrer holdningene sine. At de plutselig er åpne for nye ting fordi de fikk det til. Og da kan vi begynne å fortelle de historiene, og da endrer vi kulturen gjennom at vi tar med videre på en måte reise hvor de selv endres»
(Respondent 2, NRK).



Figur 13: Kultur, refleksjon og handling

På prestasjonsklyngene er det satt fokus på organisasjonskulturen. Etter hva som er observert og hva som er sagt i intervjuene er *Figur 13: Kultur, refleksjon og handling* en illustrasjon på hvordan handling, refleksjon og kultur henger sammen. Ifølge Hedemann (2010) ligger kultur i bunn for de handlinger/piloter som tas i programprosjektene. Organisasjonskulturen bidrar til utvikling av prosjektene i form av hvordan prosjektene utvikles underveis. Likevel er det viktig å nevne at kultur som ligger i bunn kan forme avgjørelser som tas underveis i en utviklingsprosess. Kulturen er plassert i bunn av figuren som viser grunnleggende verdier for handling. Under prestasjonsklyngene får prosjektdeltakerne motivasjon fra hverandre og omgivelsene. Etter at én idé har blitt presentert og arbeidet gjennom kultur og refleksjon, skjer det til slutt en handling. Aasen og Amundsen (2011) forklarer at kulturelle normer bidrar til innovasjon. Som forklart i delkapittel 2.4 har oppgaven tatt for seg tre av tretten nøkkelholdninger for innovasjonskultur. De tre holdningene som er trukket fram er: vilje til å fremme virksomhetens identitet, ekstern orientering og tillit og åpenhet.

Første nøkkelholdning som trekkes fram i oppgaven er *vilje til å fremme virksomhetens identitet*. Et ord som blir gjentatt av ledere og prosjektdeltakere i PtP er *stolthet*, som omhandler første nøkkelholdning. Å fremme følelse av stolthet, være villig til å dele suksess og dele visjon og følelse av eierskap stemmer overens med holdninger knyttet til PtP. Da det var diskusjon om hva slags kultur NRK har, var stolthet en fellesnevner:

«kulturen preges som veldig stolthet med det man driver med og jeg vil absolutt si at det er en veldig sterk NRK-kultur» (Respondent 11, Monster)

og

«det er nå veldig sånn stolt kultur. Veldig opptatt av at det skal være skikkelig det vi holder på med, at det skal være kvalitet, at det skal være til å stole på. Det tror jeg er viktig for nesten uansett hvor man jobber i NRK» (Respondent 6, NRK).

Likevel finnes tanken om at stolthet kan svekke innovasjon ved at man kan bli for selvsikker i eget arbeid: *«Litt sånn stolthetsfølelse i hele NRK, men samtidig så lukker man litt øynene for de svakhetene prosjektene har» (Respondent 5, NRK).* Gjennom intervjuene skinner det gjennom at prosjektdeltakere er stolte av deltakelsen i PtP *«...altså man blir jo litt stolt når man sitter blir med på noe sånt» (Respondent 9, NRK).*

Ekstern orientering er den andre holdningen som trekkes fram av Aasen og Amundsen (2011). Ekstern orientering handler om å innta kundeperspektivet, i dette tilfellet publikumperspektivet og knytte bånd til alle eksterne aktører. PtP er et godt eksempel på at publikum er i sentrum. *«Behovene blant publikum er i hurtig endring og må møtes» (Hedemann, 2010, s. 179).* Publikum skal være i fokus, siden programmene er rettet mot dem. Det blir samtidig knyttet bånd og nettverk mellom prosjektdeltakerne, siden det er flere avdelinger fra NRK og andre organisasjoner tilstede. Flere av respondentene forteller at det blir bygget nettverk gjennom PtP: *«...en ting er å bygge nettverk. Jeg kjente ingen på bordet, nå kjenner jeg to folk fra Norgesglasset, så det kan jo være nyttig en dag» (Respondent 10, Monster).*

Siste nøkkel-holdning som trekkes fram er *tillitt og åpenhet*. Tillit og åpenhet er viktig for å fremme inkluderende kommunikasjon. I tillegg kommer det fram i litteraturen at man må akseptere kritikk (Aasen & Amundsen, 2011). Tilgang til informasjon og kunnskap skal være åpen for prosjektdeltakerne samtidig som man skal verdsette ærlighet. Dette er holdninger som prosjektdeltakere skal være bevisste på, slik at prosjektdeltakerne kan oppmuntre hverandre. Lederne av PtP samler det prosjektdeltakerne i PtP har jobbet med i prestasjonsklyngene, for så å sende ut informasjon og kunnskap fra de ulike bidragene. Dette er med på å skape en åpen og ærlig holdning til prosjektdeltakerne, som igjen bidrar til tillit og troverdighet for hva det blir jobbet med i prestasjonsklyngene.

5.4.1 Organisasjonskultur som fremmer og hemmer innovasjon i PtP

Aasen og Amundsen (2011) peker ut flere normer som fremmer innovasjon i organisasjoner. Som presentert i delkapittel 2.4 finnes det fem faktorer som fremmer kreativitet og innovasjon i en organisasjon: organisatorisk oppmuntring, støttende ledelse, utviklende arbeidsgrupper, frihet og selvstendighet og ressurser. I tillegg ble kontroll presentert som en faktor som hemmer kreativitet og innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). *Organisatorisk oppmuntring* er første faktor som skal fremme innovasjon. Det handler om positive tilbakemeldinger på idéer, erfaringer og kunnskap som deles i et fellesskap med mennesker som til vanlig ikke samles. En av tilretteleggerne av PtP uttaler:

«Altså vi må ikke sitte på hver vår tue og være supereffektiv hvis man ikke deler noen ting. Da kommer vi ikke videre. og da tenker jeg at utviklingsavdelingen er et nav i en så stor bedrift som det her» (Respondent 1, NRK).

På prestasjonsklyngene der omkring 50 mennesker samles, er det et ønske fra ledelsen om at alle deler sine prosjekter med de andre som er tilstede. Prosjektdeltakere blir fordelt på flere border, der ulike prosjekter møtes og skal dele tanker og idéer i løpet av én dag.

«Jeg synes det var deilig med enda flere hoder da. Så sier noen noe, så kommer det noen andre, det å bygge idéer er jo alene, synes jeg det nesten er umulig, tre er lettere og ja. Man setter hverandre i gang da» (Respondent 10, Monster).

Det kommer fram at man alene ikke er like godt i stand til å resonnerer seg fram til idéer og utvikling av prosjekter, noe flere av respondentene uttaler seg om. Når noen har vært modig nok til å dele tanker og idéer er det også viktig å bli møtt med positive tilbakemeldinger. Det er kjennetegn på en god organisasjonskultur. Flere av intervjuene ga inntrykk for at får man positive tilbakemeldinger om prosjektene sine, fremmer dette innovasjon. Likevel må et prosjekt som PtP passe på at det ikke skapes en indre konkurranse, én konkurranse som foregår prosjektene mellom om å være bedre enn et annet prosjekt som deltar i PtP.

«For å kunne være kreativ, tror jeg man må ha en kultur. Man kjenner prestasjon, prestasjon, man må levere og det finnes en redsel i det om man må være bedre enn en annen» (Respondent 12, SVT).

Det blir gitt positive tilbakemeldinger både før, under og etter prestasjonsklyngene. Gjennom intervjuene kommer det fram at det gir motivasjon til videre arbeid, samt innspill som kan

innebære en endring for prosjektene. Likevel må man passe på at alle prosjektdeltakerne blir inkludert, og at alle får positive tilbakemeldinger. Om ikke virker det som at det kan oppstå en sammenligning om å være et bedre prosjekt framfor et annet. Noe som kan trekkes fram, som Aasen og Amundsen (2011) også forklarer som en motsats til en delende kultur er avdelingsgrenser. Det kan skapes et skille mellom ulike avdelinger på tvers av organisasjonen der prosjektdeltakerne kan sammenligne avdelingene gjennom å resonnerer seg fram til hvilken avdeling som skal produsere hva. Det kommer fram i et av intervjuene at et prosjekt kan passe en annen avdeling i organisasjonen. *«Jeg mener jo at dette er litt P3 redaksjon stoff, ettersom de oftere jobber og prøver å presse seg på denne målgruppen både på radio og i produksjon de vanligvis lager»* (Respondent 5, NRK). Det skal ikke ligge et fokus på hvilken avdeling prosjektdeltakerne kommer fra ifølge lederne av PtP, selv om det finnes et avdelingsskille.

Støttende ledelse er den andre positive faktoren for innovasjon. Denne handler om at team får støtte av ledelsen. Prosjektdeltakerne forteller at de er imponert over hvordan lederne av PtP veileder prosjektene i en utviklingsprosess. Prosjektlederne forteller at de holder workshops for hvert enkelt prosjekt som er med i PtP, slik at et prosjekt kommer i fokus. Ut ifra hva respondentene forteller, er workshops uvurderlig for prosjektene, fordi de trenger alenetid med lederne. Prosjektdeltakerne blir kontaktet av lederne over et lengre tidsperspektiv, der de blir oppmuntret til å forbedre noen punkter til neste møte. Det virker som at et kontinuerlig forhold mellom ledere og prosjektdeltakere bidrar til idéutvikling, der motivasjonen for å gjøre noe i prosjektet bedre til neste gang er prioritet. Det kommer likevel fram at informasjonsflyten ikke alltid fungerer som den skal, som når en respondent uttaler:

«Jeg tror det er et problem med NRK, vi har store problemer med NRK, med informasjonsflyt da. Det finnes veldig mange muligheter og ting man kan gjøre i NRK som på en måte ikke når frem til folk hvis ikke du tilfeldigvis overhører det i en gang, eller på en, at du kjenner noen andre som har vært igjennom det» (Respondent 5, NRK).

Dette kan henge sammen med støttende ledelse, hvor informasjonsflyt mellom ledere og prosjektdeltakere er like viktig som støttende ledelse.

Etter hva som er observert under prestasjonsklyngene, får alle prosjektene som uttaler seg om noe eller som lurer på noe, god støtte fra ledelse og foredragsholdere som på sin side ønsker å hjelpe prosjektene mest mulig.

Aasen og Amundsen (2011) refererer til *utviklende arbeidsgrupper* som tredje organisatoriske forhold for å fremme innovasjon. Fokuset på utviklende arbeidsgrupper ligger ifølge forfatterne i et mangfold av grupper og i relasjoner dem imellom. Det er viktig å presisere at teamene er relativt små, der det er mellom én til tre fra hvert team som møter opp på prestasjonsklyngene. Når det er sagt, plasserer tilretteleggerne av PtP ulike team på gruppebord på prestasjonsklyngene for å skape et utgangspunkt for nye innspill fra samling til samling. Dette gir nye perspektiver for prosjektdeltakerne, noe som ut ifra intervjuene virker som et ønske fra dem selv.

«Det er jo ikke så lett å være med på de samlingen der hvis man er en innadvendt og sjenert person. Jeg ble imponert over av at alle rundt bordet vårt, det var ingen som var redd for å si noe. Alle kaster seg på, det var ingen som satt og ventet på. De spurte direkte. Dog det har jeg sansen for, for jeg trives veldig med den metoden at man, hvis man har noe å si så hiver man seg på liksom. Jeg følte en veldig vennlighet. At jeg følte at vi var veldig velkomne, og at alle ville oss vel og ingen, alle liksom gravde dypt i seg selv på en måte med å finne ut hvordan de kunne hjelpe oss» (Respondent 10, Monster).

For én som ikke jobber i NRK, er dette noe som viser seg å fungere i PtP og som bidrar til utvikling av prosjektene. Det ble gjort flere intervjuer, der det ble fokusert på hvordan rom og bord var organisert av prosjektene. Det var ulikt syn på hvordan bordene var satt opp, der noen respondenter uttalte at de ikke fikk noe ut av borddiskusjoner og innspill.

«Helt elendig. For det første fungerte det dårlig. Det er for stort bord, vi satt ikke tett nok sammen. Vi som satt der hadde egne prosjekter, egne ønsker for hvorfor vi var på den prestasjonsklyngen. Også skal vi snakke om et prosjekt, altså hvor mange skal vi snakke om det mens det andre ønsker å snakke om sitt prosjekt» (Respondent 5, NRK).

Her er det to ting som skiller seg ut og som går på strukturering av prestasjonsklyngene.

15. Hvor og hvordan bord og rom organiseres for prestasjonsklyngene

16. Prosjektene er i ulike stadier i programutviklingen

Utfordringer ved PtP blir beskrevet i delkapittel 5.5.

Frihet og selvstendighet er fjerde faktor som Aasen og Amundsen (2011) trekker fram som fremmer kreativitet og innovasjon. Teamene i PtP er overlatt til seg selv utenom prestasjonsklyngene, der program-idéene er utviklet av dem selv. Tilretteleggere og PtP er et støtteapparat for prosjektene for videre utvikling og en kvalitetssikring av programmene. Frihet og selvstendighet viser seg å være en faktor for kreativitet og innovasjon, der friheten for diskusjon i prestasjonsklyngene er stor. For programprosjektene blir målsetting prioritert fra starten av. Det er også på dette punktet OLT ønsker å formidle hvor viktig det er med mål og delmål i et prosjekt. Målene er frie i den forstand at prosjektdeltakerne gjør seg tanker og idéer om hva programmet deres skal handle om, hvilket publikum programmet retter seg mot og hva programmet skal inneholde. Likevel kommer tilretteleggerne med hjelp og tips om hvordan veien til målet skal struktureres.

MÅLBILDE OG FOKUSOMRÅDER FOR:

Misjon: Hvorfor gjør vi dette? Hvilken rolle er tykkst i oppdraget ditt i med dette innholdet?

Strategi og rammer: Hva er strategien i denne avdelingen og hvor skal fokuset på? Hva er rammen for dette prosjektet?

Publikumsbehov: Hvilke behov dekker vi hos publikum?

Målbeskrivelse: De for dette er utvalgt av denne program som vil gi det i godhet. Hvilke behov dekker dette for publikum i de ulike delene av produksjonen? Hvor kan kontrollen som blir brukt i denne delen av i oppdraget ditt er vil gi det?

INNHOLD

Fokus: Hva er det viktigste vi jobber med i denne piloten? Med utgangspunkt i oppdraget, hvem skal utføres og behovet ditt skal dekke for publikum? Hvilke 3 faktorer er de viktigste i fokusene?

Følelse 1: **Følelse 2:** **Følelse 3:**

Hvilke grep, tiltak eller avsetser må vi gjennomføre for å oppnå disse?

Målelister: Dette målene dine skal fokuseres på i ulike kategorier. Du kan derfor velge å si noe tilbakemelding og mål for hver kategori - på en skala fra 1-10.

UTGANGSPUNKT DISIPLIN TEAM ARBEIDSFLYT INNOVASJON HISTORIE-FORTELLING FORM VISJON

Figur 14: Verdensklassemodellen (NRK Utviklingsavdelingen, 2017).

Figur 14: Verdensklassemodellen (NRK Utviklingsavdelingen, 2017) er en modell som prosjektdeltakerne har fått utdelt av tilretteleggerne i PtP, og som blir flittig brukt av prosjektdeltakerne. Denne modellen skal hjelpe til med programutvikling og målsetting. Flere av deltakerne har uttalt seg om modellen som inspirerende og til hjelp. Dette er også en modell som prosjektdeltakerne skal ta med i prosjektarbeidet.

Siste organisatoriske forhold som Aasen og Amundsen (2011) nevner som en faktor for kreativitet og innovasjon er *ressurser*. Ressurser blir sett på som tid og budsjett ifølge Aasen og Amundsen (2011). Det er ingen hemmelighet at organisasjoner ønsker å spare penger der det finnes mulighet for det. I oppgaven trekkes tid fram som en faktor som kan virke positivt og negativt for prosjektene som er med i PtP. Flere av respondentene uttaler seg om tid som en faktor som utvikler et stressende team og muligens uferdig program. Gjennom intervjuene kommer det fram at «...vi er presset på levering hele tiden» (Respondent 1, Monster), «...men jeg kjenner jo på at jeg skulle gjerne hatt mer tid til å jobbe ut selve liksom hvordan vi løser *Orderudserien vår da*» (Respondent 10, Monster) og «*problemet nå er at vi har så utrolig dårlig tid*» (Respondent 5, NRK). Dette er en faktor som ifølge Aasen og Amundsen (2011) er fremmede for innovasjon. Journalister er vant til en stressende hverdag med et press om å være først og kjapp. Ut ifra hva respondentene uttaler seg om, virker det som at det kan ha en negativ virkning på prosjektene i PtP.

Aasen og Amundsen (2011) fremhever kontroll som et organisatorisk forhold som hemmer kreativitet og innovasjon. Forfatterne mener kontroll kan være med på å påvirke beslutninger som tas av prosjektdeltakere. Ettersom prosjektdeltakerne i PtP er fornøyd med hvordan tilretteleggerne organiserer PtP, virker ikke dette som en faktor som hemmer innovasjon. Ut ifra hva intervjuene viser, liker prosjektdeltakerne på en måte å bli kontrollert, slik at de vet om de er på riktig vei i utviklingsprosessen eller ikke.

5.5 Utfordringer ved utvikling i PtP

Flere forhold tyder på at det er knyttet flere utfordringer til organiseringen av PtP som også kan påvirke prosjektenes utviklingsforløp. Noen av respondentene mener det kan være kritisk å være for åpne og dele for mye informasjon og idéer med sine kollegaer og konkurrenter som nevnt tidligere. I tillegg har de fleste respondentene uttalt seg om at det er tidspress på arbeidet som skal bli gjort. Tidligere er det definert flere utfordringer som gjentar seg og som går på strukturering av prestasjonsklyngene.

17. Hvordan rom og bord organiseres for prestasjonsklyngene
18. Prosjektene er i ulike stadier i programutviklingen
19. Manglende ressurser

Slik lederne av PtP forklarer, har strukturering av møteplassene vært en utfordring. Likevel har det vist seg at de ikke var kjent med utfordringene før alle møttes i NRKs lokaler. Etter første samling var det mange som var slitne av mye støy, som går utover energien og motivasjonen til deltakerne som var til stede. Det kommer også fram i intervjuene at bordene kunne vært betydelig mindre: «Vi måtte liksom strekke oss over for å høre hva de andre sa» (Respondent 10). Det er mye å ta hensyn til, og som kan være vanskelig å vite på forhånd. Samtidig viser det hvor viktig god strukturering av møteplassene er.

Ifølge respondentene var flere av prosjektene ulikt i gang, som nevnt tidligere. Ut ifra hva respondentene uttaler, synes de det er dumt fordi de ikke alltid føler seg forberedt på prestasjonsklyngene. Lederne av PtP har et annet synspunkt på det:

«Hvis noen har kommet litt lengre også er det noen andre som skal inn i den fasen hvor de akkurat har vært, så er jo den løsningen de akkurat har gjort veldig verdifull for dem. Så det er jo et eksempel på å få de til ikke å gjøre samme feilen. For eksempel når man har tydeliggjort problemstillingen deres, har de klart å få teamet deres til å få skikkelig samlet rundt oppgaven. Vi kan ikke prøve å synkronisere de opp heller. Så vi må bare tilpasse oss rundt det» (Respondent 2, NRK).

Tilretteleggerne av PtP er klar over at prosjektene er i ulike stadier av utviklingen, men ser på det som en styrke. At prosjektene er i ulike stadier bør prosjektene gjøre nytte av, ved at de bruker fellesskapet til å reflektere over hva som lønner seg å gjøre, og hva som ikke lønner seg å gjøre. Flere av prosjektene snakker av erfaring, som de deler med andre i PtP.

Manglende ressurser er nevnt tidligere i delkapittel 5.4.1. Flere av respondentene nevner at de ønsker en person til i teamet og gjerne få mer tid på produksjon av programmet. På dette stadiet kan noe sammenlignes med OLT, der det å være raskest, kjappest og presis ligger i bransjen. En idrettsutøver kan bare vinne OL-gullet om personen stiller til OL hvert fjerde år. I Ole Hedemann sin bok er det et utdrag fra Dagens Næringsliv som sier at «21000 stillinger i norsk mediebransje er fjernet i løpet av de neste to årene» (2010, s. 131). Da må journalistene som fortsatt har en stilling i mediebransjen, stå til gull ved gode program-idéer og utvikling i riktig retning.

5.5.1 Endring eller utvikling gjennom PtP?

Utvikling forstås som å gjøre noe mer av det man allerede gjør, stimulere konstruktive prosesser som allerede finnes i organisasjonen, og som er hensiktsmessige for oppgavens løsning. Utviklingsprosesser alene forutsetter at omgivelsene er stabile (Bastøe, Dahl, & Larsen, 2002). NRK kan ansees som en stabil organisasjon med stabile inntekter i forhold til andre mediehus i landet: *«I mange andre mediebedrifter har det vært vanskeligere å bruke ressurser på å klemme ut nye tanker når ingen kan garantere at disse tankene vil gi inntekter i fremtiden»* (Hedemann, 2010, s. 18). Endring vil i all hovedsak forstås som nødvendigheten av å introdusere og å skape nye og annerledes prosesser, fordi tidligere prosesser ikke fungerer godt nok med hensyn til oppgaven organisasjonen skal løse. Fra NRK sin side, ønsker de å få flere, eller enda bedre, alle planlagte program-idéer produsert og publisert for publikum. Som en følge av dette, må også alle parter i en organisasjon, ledere, prosjektteam og medarbeidere være klar over om det er utvikling eller endring som gir resultater. Siden NRK er en stabil organisasjon, er utvikling fullt mulig. En endring kan innebære at det er behov for ny kompetanse for å løse en oppgave, som prosjektet fra «Pitch til Pilot» bidrar med ved å invitere ekstern kompetanse i møte med interne prosjekter.

Det er først og fremst prosjektdeltakerne av en eller flere organisasjoner som møtes i fellesskap for å idémyldre og komme opp med nye forslag for en trygg og stabil medieframtid.

6. Konklusjon

Arbeid i fellesskap fører til programutvikling. Det er tydelig at enkeltpersoner som arbeider i team motiverer og inspirerer andre med sine positive holdninger som lett oppstår i et fellesskap. I denne oppgaven har jeg studert hvordan samskapt læring kan bidra til utvikling i et prosjekt utarbeidet av Norges største medieorganisasjon. Utviklingsavdelingen i NRK har tilrettelagt et prosjekt for program-idéer opparbeidet av NRK-avdelinger og andre medieorganisasjoner. Sammen med OLT tilrettelegges møteplasser for prosjektdeltakerne for at et fellesskap skal kunne bidra til at flere program-idéer blir publisert for publikum. Men før programmene publiseres for publikum, skal dette fellesskapet på tvers gi hverandre innspill og tilbakemeldinger for et kvalitetssikret og verdifullt program. I denne oppgaven er følgende forskerspørsmål besvart:

Hvordan kan samskapt læring knyttet til NRKs prosjekt «Pitch til Pilot» bidra til utvikling av program-idéer?

For å grunnlag for svaret på forskerspørsmålet, har det blitt gjennomført dybdeintervjuer og observasjon. Intervjuene har blitt delt opp i tre, alt etter respondentgrupper. Respondenter har vært ledere av NRKs «Pitch til Pilot», ledere av Olympiatoppen samt prosjektdeltakere i PtP fra ulike avdelinger i NRK og andre medieorganisasjoner. Observasjonene som er gjort på møteplassene, har også gitt innblikk i hvordan prosjektene i PtP har samhandlet, motivert og inspirert hverandre.

For å besvare forskerspørsmålet har jeg redegjort for hva innovasjon er og hva innovasjonsprosesser betyr for utviklingen i Norges største kringkaster. Som fellesnevneren for hva innovasjon er, er *nyskaping*. Aasen og Amundsen (2011) peker på flere kilder til innovasjon, der oppgaven har redegjort for *etterspørsel*, *rekombinasjon* og *inspirasjon*. I dette studiet fremkommer tydelig at disse kildene til innovasjon viser seg å bidra til utvikling av program-idéer i NRKs utviklingsprosjekt.

I Klev og Levins bok *Forandring som praksis, endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2009) fremheves samskapt læring og den samskapte læringsmodellen. Kort fortalt handler dette om læring i fellesskap. De tre fasene *initiering*, *oppstart* og *læringsspirale* omhandler samskapt læring og er fremtredende for å utføre organisasjonsutvikling. NRK er bevisst på målsetting, engasjement og konkrete løsninger for å oppnå stabil utvikling som vil være et

grunnlag for å publisere fremtidige program-idéer. Verdensklasseambisjonen er et eksempel på bevisst målarbeid i PtP der prosjektdeltakerne er involvert i *hva, hvordan og hvorfor* deres program-idéer skal publiseres for publikum. Dette bidrar til videre utvikling av program-idéene. «*Hver og en av oss har et ansvar for å bidra til utviklingen av innhold som folk der ute vil ha (...) Vi har alle et ansvar for å gi utvikling stor oppmerksomhet, enten det handler om bedrifter, redaksjoner, fag eller oss selv som enkeltpersoner*» (Hedemann, 2010, s. 16-18). En bransjeutfordring er at kundenes oppfattelse ikke kan måles før programmet publisert. Derfor kan samskapt læring og PtP-fellesskapet være en test på hva folk vil synes om et programkonsept som er under arbeid. Det kan styrke program-idéene gjennom visning, prøving og feiling.

NRK fremhever kultur som grunnlag for utvikling i organisasjonen. Fellesskapet som oppstår i PtP er avhengig av et bevisst forhold til organisasjonskultur hvor flere avdelinger og organisasjoner møtes om tanker, idéer og produksjon. Aasen og Amundsen (2011) redegjør for flere nøkkel-holdninger for innovasjonskultur. Oppgaven viser til *tillit og åpenhet, ekstern orientering og vilje til å fremme virksomhetens identitet*. Uten disse holdningene knyttet til NRKs organisasjonskultur, vil utvikling av program-idéene virke vanskeligere. Siden kultur ligger i bunn, er det viktig for NRK å være klar over at organisasjonskulturen kan styre avgjørelser som blir tatt underveis i utviklingen av egne program-prosjekter. Det er her de eksterne prosjektdeltakerne bidrar med holdninger fra sine kulturer og slik styrker programutviklingen med et nytt fellesskap.

Delingskultur og erfaringsutveksling er avgjørende for å lære i fellesskap. På den måten blir NRK en tettere organisasjon, noe som lettere fører til at innovasjon blir utviklet gjennom tett samhold. Det fører til innovasjon som virker trygg og kvalitetssikret for prosjektdeltakere som dermed produserer program som tilfredsstillende de interne og eksterne forventningene til NRK.

I motsetning til hva som gjelder i den samskapte læringsmodellen til Klev og Levin (2009), kommer det tydelig fram gjennom intervjuene at de eksterne prosjektdeltakerne føler en intern tilhørighet til PtP. Det er tydelig skapt et fellesskap som gjør at de som deltar opplever seg som del av et stort team. Flere av respondentene kritiserer sine egne, små team, og det virker som om de interne og eksterne deltakerne av PtP styrker prosjektutviklingen ved å bruke hverandre som ressurs i den større sammenhengen.

Videre i oppgaven blir Aasen og Amundsens organisatoriske faktorer studert (2011). De organisatoriske faktorene bidrar til kreativitet og innovasjon i PtP. De fem faktorene omhandler organisatorisk oppmuntring, støttende ledelse, utviklende arbeidsgrupper, frihet og selvstendighet og ressurser. Som en hemmende faktor trekker Aasen og Amundsen (2011) fram kontroll.

Lederne av PtP fremhever at for å nå ut til publikum er det tre stadier man må jobbe seg igjennom. Første stadiet er menneskene i organisasjonen, andre stadiet er jobben som skal fullføres før programmet når ut til publikum som en tredje. Dette sammenligner PtP med kunnskap og kultur som videre fører til prosesser som igjen påvirkes av kultur som igjen styrker organisasjonen. Dette medfører en åpenhet og mot som er merkbart positivt for publikum.

Mot et slikt bakteppe er det mye som kunne være interessant å forske videre på. Studiet kunne blitt utvidet til å se på fellesskapet mellom flere avdelinger og kontorer i NRK. Og om det finnes noen forskjell på utviklingsarbeidet mellom de ulike avdelingene og hva som i så fall fører til mest innovasjon i mediebransjen? Det kan også være spennende å forske på «Pitch til Pilot» i et senere stadium, for å se hvordan prosjektet utvikler NRK som organisasjon over lengre tid.

7. Litteraturliste

- Abelsen, B., Isaksen, A., & Jakobsen, S.-E. (2013). *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (2009). *Methodology for Creating Business Knowledge* (3. utg.). London: SAGE Publications Inc.
- Aasen, T., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bastøe, P., Dahl, K., & Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring - Oppgaveløsning i en ny tid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bendiksen, Å. M. (2017, 02 16). Møte. *Prestasjonsklynge NRK*. (M. Nilsen, Intervjuer)
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS .
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Fordal, J. (2016, 12 12). *NRK*. Hentet fra NRKs historie: <https://www.nrk.no/organisasjon/nrks-historie-1.6589747>
- Hedemann, O. (2010). *Idéutvikling i mediehuset*. Kristiansand: ij forlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenkapelig metode*. Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget.
- Jashapara, A. (2011). *Knowledge management: An integrated approach*. Harlow:: Financial Times/ Prentice Hall.
- Karlsen, J. (2008). Læring, kunnskap og innovasjon fra et organisatorisk ståsted. I A. K. Isaksen, *Innovasjon i norske næringer - et geografisk perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis - Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Knowit Quality Management. (2012, 03 27). *kvalitetsentusiastene.no*. Hentet fra kvalitetsentusiastene.no: <http://kvalitetsentusiastene.no/2012/03/27/skape-og-dele-kunnskap-gjor-vi-virkelig-det/>
- Kristin Helgeland Hauge, H. H. (2016). *Olympiatoppens læringsmodell i ikke-sportslige organisasjoner. NRK sin vei mot en vei mot prestasjonskultur verdensklasse*. Prosjektoppgave i teamledelse, Høyskolen BI Oslo. 2016. Oslo: Høyskolen BI.
- Levin, R. K. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008, 1 5). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet 02 10, 2017 fra regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>
- Nærings- og handelsdepartementet. (2007, 1 31). *Regjeringen*. Hentet januar 28, 2017 fra Nærings- og handelsdepartementet - Innspill til stortingsmelding om innovasjon: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/innovasjon-2008/hsh.pdf>
- NRK Kommunikasjonsavdelingen. (2017, mars 2). *NRK.no*. Hentet fra *Slik er NRK organisert*: <https://www.nrk.no/informasjon/slik-er-nrk-organisert-1.6511619>
- NRK Utviklingsavdelingen. (2017, 01 26). *Fra konferanseprat til praktisk handling, hvordan skape kulturendring i NRK*. Fra konferanseprat til praktisk handling, hvordan skape kulturendring i NRK. NRK Marienlyst, Oslo, Norge: NRK.
- NRK Utviklingsavdelingen. (2017, 02 16). *Pitch til Pilot. Og prestasjonsklyngene*. Pitch til Pilot. Og prestasjonsklyngene. NRK Marienlyst , Oslo, Norge: NRK Utviklingsavdelingen.
- NRK, Åse Marie Bendiksen, Jan Fredrik Bjørntvedt. (2017, 01 26). *Fra konferanseprat til praktisk handling, hvordan skape kulturendring i NRK*. Fra konferanseprat til praktisk handling, hvordan skape kulturendring i NRK, 12. Marienlyst, Oslo, Norge: NRK.
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo : Mercuri Media Forlag.
- UK Department of Trade and Industry. (2005, 6 7). *gov.uk*. (D. Report, Redaktør) Hentet 2 10, 2017 fra UK Department of Trade and Industry - *Departmental Report 2005*: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/272133/6536.pdf

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Tabell over respondenter

Intervjuet:	Organisasjon:	Prosjekt:	Stilling:
Respondent 1	NRK	Pitch til pilot	Prosjektleder
Respondent 2	NRK	Pitch til pilot	Prosjektleder
Respondent 3	OLT	Pitch til pilot	Toppidrettssjef
Respondent 4	OLT	Pitch til pilot	Idrettsutøver/foreleser
Respondent 5	NRK	Orkis	TV-produsent
Respondent 6	NRK	Blod, svette og vaffelrøre	Distriktsredaktør
Respondent 7	NRK/freelance	Blod, svette og vaffelrøre	TV-produsent
Respondent 8	NRK	Martin og Mikkelsen	Prosjektleder
Respondent 9	NRK	Martin og Mikkelsen	Produksjonsassistent
Respondent 10	Monster	Gåten Orderud	Manusforfatter
Respondent 11	Monster	Gåten Orderud	Programutvikler
Respondent 12	SVT	Apokalypsen	Programutvikler
Respondent 13	SVT	Apokalypsen	Programutvikler

Vedlegg 2: Tabell over PtP

	Pitch til Pilot	Avdeling
1	NRK Tilretteleggere	MUTV
2		MUTV
3		MUTV
4		MUTV
5	Olympiatoppen Tilretteleggere	Olympiatoppen
6		Olympiatoppen

7		Olympiatoppen
8	Nytt vitenskapsformat	NRK Tyholt
9		NRK Tyholt
10	Kontorlekene	NRK Tyholt
11		NRK Tyholt
		NRK Tyholt
12		NRK Tyholt
	Blod, svette og vaffelrøre	NRK Tyholt
		NRK Møre og Romsdal
13		NRK Møre og Romsdal
15	Sjette gir	NRK Tyholt
16		NRK Tyholt
17	Mitt eget Monster	NRK Tyholt
		NRK Tyholt
18	Arctic United (tidl. Flyktning)	NRK Troms/Super
		NRK Troms/Super
19		NRK Super
20	Kroppsspråk	NRK Hordaland/VEST
21		NRK Hordaland/VEST
	Nett prosjekt, Teenage Boss	NRK YT
22		NRK YT
23	Jævla homo	NRK P3

24		NRK P3
	P3 tar saken	NRK P3
25		NRK P3
26	Kunsten å leve	NRK Kultur
		NRK Kultur
27		NRK Kultur
28	Kjære Mormor	NRK Kultur
		NRK Kultur
	NY SitCom	NRK MUHA
29		NRK MUHA
30	Martin og Mikkelsen	NRK MUHA
31		NRK MUHA
32	Hjemme hos.../Ding Dong	NRK MUHA
33		NRK MUHA
34	Klassequizen - Radio/TV	NRK Sørlandet
35		NRK Sørlandet/Troms
36		NRK MUHA
37	Vita & Wanda	NRK Østlandssendingen
38	ORKIS	NRK Østlandssendingen
39		NRK Østlandssendingen
40		NRK Østlandssendingen
	Fenomenet	NRK Drama

41		NRK Drama
42	Gåten Orderud	NRK Ekstern
43		Monster
44		Monster
45		Monster
	Apokalypsen	SVT
		SVT
46	Andre i administrasjonen:	NRK Produksjon
		NRK Produksjon
47		NRK Produksjonsutvikling
48		NRK Strategidivisjon
49		NRK Personal
50		NRK Mediedivisjon
51		NRK Mediedivisjon
52		NRK Mediedivisjon
53		NRK Strategidivisjon
54		NRK Nyhetsdivisjon

Tabellen er inspirert av: (NRK, Åse Marie Bendiksen, Jan Fredrik Bjørntvedt, 2017).

Vedlegg 3: Intervjuguide

Prosjektdeltakere i PtP

1. Introduksjon:
 - a. Hvem er du?
 - b. Hvilken organisasjon?

c. Avdeling?

2. Bakgrunn for din arbeidsplass og stilling?
3. Beskriv teamet ditt
4. Beskriv prosjektet
5. Beskriv måten dere jobber på i prosjektet.
6. Hva er det du gjør i jobben din?
7. Hvordan dukket idéen om prosjektet opp?
8. Hvorfor er prosjektet viktig for publikum?
9. Hvilken verdi gir prosjektet?
10. Hva er mål for deres prosjekt?
11. Hva er det PtP kan hjelpe dere med for at dere kommer til det dere vil?

Pitch til Pilot

12. Hvordan fikk dere vite om NRK sitt prosjekt «Pitch til Pilot»?
13. Hva tenker dere om NRK sitt prosjekt?
14. Hvorfor ble «prosjektet» med i PtP?
15. Hva er ditt inntrykk så langt av å få være med i prosjektet?
 - a. Styrker
 - b. Svakheter
16. Hva er det du ønsker å oppnå ved deltakelsen?
17. Hvilket forhold har du til de andre som er med?
18. Hva er det du har erfart ved å være med i PtP så langt?
19. Hva er det PtP hjelper dere som prosjekt med?

Innovasjon

20. Hva betyr innovasjon for deg?
21. Hva er nytt ved deres prosjekt?
22. Hva gjør dette prosjektet annerledes i forhold til de andre som er utviklet i NRK?
23. Hvordan bearbeider dere en ide?
24. Fra idé til resultat?
25. Hvordan finner dere fram til et problem som dere ønsker å løse?
26. Hvilket problem er det dere løser gjennom programmet deres?
27. Hvor nødvendig er det for dere å få være med i PtP?

Samskapt læring

28. Beskriv hvordan det er å arbeide i et team.
29. Hva gir teamarbeid deg?
30. Hvem er du i teamet?
31. Hvordan blir du inspirert av andre team og prosjekter som er med?
32. Hva er det du bidrar med i prosjektet?
33. Erfaringsdeling: Hva mener du at ditt prosjekt kan bidra med til de andre som er med?
34. Hva er det du har lært i PtP?
35. Hva kan du lære bort til andre i «Pitch til Pilot»?
36. Når flere prosjekter og organisasjoner samles i «Pitch til Pilot»
 - a. Hva fungerer?
 - b. Hva fungerer ikke?
37. Hvordan er deres relasjoner til de andre teamene som er med?
38. I hvilken grad føler du at du er:
 - a. Ekstern i PtP
 - b. Intern i PtP
39. Deltakelsen i PtP:
 - a. Hva fungerer
 - b. Hva fungerer ikke?
40. Hva tenker du om at NRK er i et samarbeid med OLT om PtP?
41. I hvilken grad sammenligner du deres prosjekt med de andres?
42. I hvilken tar du med deg det du har lært i NRK videre?
43. Når dere samarbeidet i grupper på prestasjonsklyngen: Beskriv fellesskapet

Organisasjonskultur

NRK har snakket mye om kultur i prestasjonsklyngene

44. I hvilken grad mener du kultur er viktig for et slikt samarbeid?
45. Hvordan vil du beskrive kulturen i NRK?
46. Hvordan møtes din arbeidskultur med PtP sin?
47. Hvordan opplever du prestasjonsklyngene?

Beskriv deltakelsen deres i PtP med tre ord:

Beskriv samarbeidet mellom deg og de andre prosjektene med tre ord:

Ledere i NRK

1. Introduksjon:
 - a. Hvem er du?
 - b. Hvilken organisasjon?
 - c. Avdeling?
2. Bakgrunn for arbeidsplass og stilling?

Pitch til Pilot

3. Beskriv prosjektet fra «Pitch til Pilot»?
4. Beskriv måten du jobber på i prosjektet?
5. Hvordan dukket ideen om «Pitch til Pilot» opp?
6. Hvordan kom dere fram til navnet?
7. Hvorfor er opprettelsen av prosjektet «Pitch til Pilot» viktig for NRK?
8. Hva er målet med PtP?
9. Hvordan får man bli med i prosjektet?
10. Hvem er med nå?
11. Hvordan personer er med? Hvilke stillinger har de i NRK?

Innovasjon

12. Hva betyr innovasjon for deg?
13. Hva er nytt ved «Pitch til Pilot»?
14. Hva er annerledes med denne arbeidsmetodikken i forhold til andre?
15. Hva ønsker dere å oppnå med prosjektet?
16. Hvordan brukes resultatene fra prosjektarbeidet?
17. Hvordan tar dere det med videre?
18. Hvordan kommer dere fram til problemer i NRK?
19. Hvilket problem løser dere gjennom prosjektet «Pitch til Pilot»?

Samskapt læring

20. Beskriv fellesskapet i «Pitch til Pilot»?
21. Hvordan kommuniserer ledelsen med de ulike prosjektene som er med?
22. Hvordan formidler NRK prosjektet?

23. I hvilken grad får deltakerne av «Pitch til Pilot» påvirke NRKs prosjekt?
24. Hvordan forsikrer dere dere om at deltakerne lærer noe, og tar det med videre?
25. Hvordan pleier dere å bearbeide en ide til et resultat/pilot i NRK?
26. Hva blir gjort for miljøet mellom teamene i PtP?
27. Beskriv fellesskapet i prestasjonsklyngene.
28. Hva er det som i «Pitch til Pilot»:
 - a. Fungerer
 - b. Fungerer ikke
29. Hvorfor inviterte dere også eksterne prosjekter?
30. Hva er inntrykket når det er flere ulike avdelinger fra NRK samles som i PtP?
31. Hvorfor inngikk dere et samarbeid med OLT? (eller beskriv samarbeidet?)
 - a. Styrker
 - b. Svakheter
32. Hva er det OLT kan bidra med til dere?
33. Hva er det NRK kan bidra med til OLT?
34. Hva er det OLT får igjen for samarbeide?
35. Hvordan vil dere beskrive samarbeid?

Organisasjonskultur

36. I hvilken grad mener du kultur er viktig for et slikt samarbeid?

Beskriv samarbeidet med NRK og OLT med tre ord:

Beskriv prosjektet PtP med tre ord:

Olympiatoppen

1. Introduksjon:
 - a. Hvem er du?
 - b. Avdeling?
2. Bakgrunn for arbeidsplass og stilling?
3. Beskriv OLT som organisasjon?
4. Beskriv måten du jobber på i OLT?

Pitch til Pilot

5. Hvordan dukket idéen om samarbeidet med NRK opp?

6. Hvorfor er samarbeidet viktig for deg som jobber i OLT?
7. Hva er målet med samarbeidet?
8. Hva tenker du andre i prosjektet «Pitch til Pilot» tenker om at NRK er i et samarbeid med OLT?

Innovasjon

9. Hva betyr innovasjon for deg?
10. Hva er nytt ved «Pitch til pilot»?
11. Hva er annerledes med denne arbeidsmetodikken i forhold til andre du er vant til?
12. Hva ønsker du å oppnå med prosjektet?
13. Hvordan brukes resultatene fra prosjektarbeidet?
14. Hvordan tar OLT det med videre?
15. Hvilket problem løser du gjennom å være en del av prosjektet «Pitch til pilot»?

Samskapt læring

16. Kan du beskrive fellesskapet i prestasjonsklyngene?
17. Hvordan kommuniserer du med de ulike prosjektene som er med?
18. Hvordan formidler NRK prosjektet?
19. I hvilken grad får deltakerne påvirke «Pitch til Pilot»?
20. Hva er det du lærer bort til prosjektene i NRK? Hva mener du er viktigst å lære bort til prosjektene i PtP?
21. Hvordan forsikrer du deg om at deltakerne lærer noe, og tar det med videre?
22. Hvordan pleier du å bearbeide en ide til et resultat/pilot i OLT?
23. Hva er det som i «Pitch til Pilot»:
 - a. Fungerer
 - b. Ikke fungerer
24. Hva er inntrykket ditt av at flere ulike avdelinger fra NRK og medieselskaper samles i PtP?
25. I hvilken grad føler du at du i «Pitch til Pilot» er:
 - a. Ekstern
 - b. Intern
26. Hvorfor inngikk dere et samarbeid med NRK?
 - a. Styrker

b. Svakheter

27. Hva er det NRK kan bidra med til deg?
28. Hva er det NRK kan bidra med til OLT?
29. Hva er det OLT får igjen for samarbeidet med NRK?
30. Hva mener du OLT har som ikke NRK har? Omvendt?
31. Hva er det NRK og OLT har til felles?
32. Hva er det som gjør OLT og NRK til to ulike organisasjoner?

Organisasjonskultur

33. Hvordan vil du beskrive NRK kulturen?
34. I hvilken grad mener du kultur er viktig for et slikt samarbeid?
35. Hvordan kan samarbeidet bidra til utvikling for ditt arbeid?

Beskriv samarbeidet med NRK og OLT med tre ord:

Beskriv prosjektet PtP med tre ord: