

Medarbeiderdrevet innovasjon

En analyse av to hoteller på Sørlandet

Tina Norheim Abrahamsen

Veileder

Arne Isaksen

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

Universitetet i Agder, 2014
Handelshøyskolen
Institutt for arbeidsliv og innovasjon

FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på min master i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder, avdeling Grimstad. Jeg har en bachelor i økonomi og administrasjon og en årsenhet i HR og organisasjonsutvikling, og i min avsluttende oppgave ønsket jeg å knytte disse fagfeltene sammen.

Innovasjoner er interessant i et bedriftsøkonomisk perspektiv fordi de skal skape økonomiske verdier når de tas i bruk. I tillegg har jeg tro på at menneskene i organisasjonen kan være med å drive virksomheten videre. Da ble det naturlig å fordype seg i hvordan virksomheter kan inkludere medarbeiderne i innovasjonsprosessene.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende, lærerikt og utfordrende. Jeg har fått innsikt i en bransje jeg visste lite om på forhånd. Jeg må rette en stor takk til Håvard Solum på Scandic Kristiansand Bystranda for åpenheten og interessen omkring oppgaven. Videre må også Agnes Berntsen ved Strand Hotel Fevik få en stor takk for at hun heiv seg på i siste liten da andre trakk seg. I tillegg må mine respondenter på begge hotellene takkes, dere gav meg det nødvendige datamaterialet for denne oppgaven. Alle mine samtaler har vært givende og har inspirert meg i arbeidet.

Videre må selvfølgelig veileder Arne Isaksen takkes for stor interesse omkring temaet og oppgaven fra starten av. Jeg hadde ikke fått levert denne oppgaven med denne kvaliteten uten din kyndige veiledning, pirkete kommentarer og din evne til tro på meg når jeg såvidt gjorde det selv. Korrekturleserne K. H. Brandsvoll og I. Abrahamsen må heller ikke glemmes, tusen takk.

Til sist vil jeg takke alle som har støttet meg gjennom utdanningen! Mamma og pappa for diskusjoner, kritiske spørsmål og utallige korrekturlesninger. Søstre, venner, kollegaer, og den gode Mandagsklubben, og mange andre har alle bidratt på sitt vis. Tusen takk!

Tina Norheim Abrahamsen

Kristiansand, mai 2014

INNHOLDSFORTEGNELSE

| | |
|---|-----------|
| SAMMENDRAG | 5 |
| 1. INNLEDNING | 8 |
| 1.2 REISELIVSBRANSJEN | 10 |
| 2. TEORI | 12 |
| 2.1 HVA ER INNOVASJON | 12 |
| 2.1.1 INNOVASJONSPROSESS | 14 |
| 2.1.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR OG INNOVASJON | 16 |
| 2.2 SERVICE- OG TJENESTEINNOVASJON | 18 |
| 2.2.1 DRIVKREFTER FOR SERVICEINNOVASJONER | 21 |
| 2.3 MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON | 23 |
| 2.4 MEDARBEIDERPERSPEKTIVET PÅ INNOVASJON I REISELIVSBRANSJEN | 28 |
| 2.4.1 FORUTSETNINGER FOR MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON | 29 |
| 2.5 LEDERENS ROLLE I MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON | 33 |
| 2.6 VIRKEMIDLER FOR MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON | 35 |
| 2.6.1 MØTER | 35 |
| 2.6.2 WORKSHOP/KAFEDIALOG/FELLESMØTE | 36 |
| 2.6.3 MEDARBEIDERSAMTALER OG MEDARBEIDERTILFREDSHETSUNDERSØKELSER | 37 |
| 3. METODE | 40 |
| 3.1 STRAND HOTEL FEVIK | 40 |
| 3.2 SCANDIC KRISTIANSAND BYSTRANDA | 40 |
| 3.3 METODER OG DATA | 41 |
| 3.4 KILDETYPER | 43 |
| 3.4.1 UFORMELL INTERVJUING | 44 |
| 3.4.1 UTVALGET | 45 |
| 3.4.2 DOKUMENTANALYSE | 46 |
| 3.5 KILDEKRITISKE VURDERINGER, RELIABILITET OG VALIDITET | 47 |
| 4. ANALYSE | 50 |
| 4.1 KONTEKSTEN | 50 |
| 4.1.1 DEN NORSKE KONTEKSTEN | 50 |
| 4.1.2 INNOVASJONSPROSESSEN | 52 |
| 4.2 INKLUDERING AV MEDARBEIDERNE I INNOVASJONSARBEIDET VED DE TO CASE-HOTELLENE | 54 |
| 4.2.1 KILDER TIL INNOVASJON I CASE-HOTELLENE | 54 |
| 4.2.2 HOTELLENES ORGANISASJONSSTRUKTUR OG PÅVIRKNING PÅ INNOVASJON | 57 |
| 4.2.3 INKLUDERING AV MEDARBEIDERNE I INNOVASJONSARBEID PÅ CASE-HOTELLENE | 61 |
| 4.2.4 KULTURELLE KJENNETEGN I CASE-HOTELLENE | 65 |
| 4.2.5 LEDERENS ROLLE FOR MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON | 73 |
| 4.2.6 ARENAER FOR INKLUDERING AV MEDARBEIDERNE I INNOVASJONSARBEID | 76 |
| 4.2.6.1 Møter som arena for medarbeiderdrevet innovasjon | 76 |
| 4.2.6.2 Fellesmøter og workshop | 79 |
| 4.2.6.3 Medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser | 81 |

| | |
|--|------------|
| 4.3 HVORDAN KAN HOTELLER ORGANISERE SEG FOR BEDRE Å INKLUDERE MEDARBEIDERE I INNOVASJONSARBEIDET? | 83 |
| 5. AVSLUTNING | 89 |
| KILDER | 93 |
| VEDLEGG 1 | 98 |
| VEDLEGG 2 | 100 |
| VEDLEGG 3 | 102 |
| | |
| TABELLER | |
| Tabell 1 Drivkrefter bak serviceinnovasjon | 21 |
| Tabell 2 Medarbeiderdrevet innovasjon på tre nivåer | 26 |
| Tabell 3 Kildetyper og undersøkelsesopplegg | 44 |
| | |
| FIGURER | |
| Figur 1 Innovasjonsprosessen og dens faser | 15 |
| Figur 2 SECI-modellen..... | 18 |
| Figur 3 Kulturelle kjennetegn for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon | 30 |
| Figur 4 Organisasjonskart, Scandic Kristiansand Bystranda..... | 59 |
| Figur 5 Organisasjonskart, Strand Hotel Fevik | 59 |

Sammendrag

Medarbeiderne er den viktigste ressursen i en virksomhet. Det er de som kan tenke, være kreative og bidra til utvikling av organisasjonen. Innovasjon er en viktig vekstfaktor for virksomheter, men i følge Sjøberg (2013) er det få som legger til rette for dette. Det er enda færre som legger til rette for å inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Dermed har vi et uutnyttet potensiale når det kommer til å benytte seg av medarbeiderne i utvikling av virksomheten. Temaet for denne masteroppgaven er medarbeiderdrevet innovasjon.

Siden 1930 har det i følge Hansen & Skoglund (2008) vært en enorm sysselsettingsvekst. I samme tidsperiode har primærnæringen gått fra å ha 41 % av de sysselsatte i Norge til nærmere 4 % i 2007. Tertiærnæringen har i samme periode hatt en enorm økning i antall sysselsatte (Hansen & Skoglund, 2008). Tertiærnæringen har store variasjoner i bransjer, og leverer ulike varer og tjenester til sine kunder. Med store variasjoner i virksomhetene er det også forskjeller på inntjeningen og marginene til virksomhetene.

Reise- og opplevelsesnæringen er en del av tertiærnæringen og ble i Soria Moria erklæringen trukket frem som ett av satsningsområdene for Norge (Regjeringen, 2005). Denne næringen har medarbeidere med lavere utdanning, og det er lavere lønnsomhet sammenliknet med andre bransjer. Reiselivsbransjen opplever store sesongsvingninger, enkelte steder har sin hovedsesong vinterstid, mens andre har sommerhalvåret som den mest aktive perioden. Sommermånedene er de viktigste turismånedene for Sørlandet som har en stor reiselivsnæring. Da er belegget på hotellene på sitt høyeste, med et gjennomsnitt på 79,9 % i 2013, mens det for året som helhet ligger på 60 % (Kubens, 2013a, 2013b). Dette viser at det er muligheter for å øke belegget ytterligere. Ved å inkludere medarbeiderne i utviklingsarbeidet kan hotellene effektivisere arbeidet, fornye seg, tilby nye produkter til gjestene og på den måten å gjøre gjestene mer fornøyde. En fornøyd gjest er gjerne en gjest som kommer tilbake.

I denne studien har jeg sett nærmere på to hoteller på Sørlandet, og oppgaven besvarer følgende forskerspørsmål:

*Hvordan blir medarbeiderne på de to hotellene inkludert i innovasjonsarbeidet?
Hvordan kan de to hotellene organisere seg for bedre å inkludere medarbeiderne
i innovasjonsarbeidet?*

Det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven omhandler teori omkring innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon. I følge Lazonick (2005) vil organisasjonens struktur og innovasjonsprosessens fire faser (Tidd & Bessant, 2009) legge føringer for medarbeidernes deltagelse i innovasjonsarbeidet. Medarbeiderdrevet innovasjon kan defineres som innovasjoner som er frembrakt gjennom anvendelse av medarbeidernes idéer, kunnskaper og erfaringer (Hertzberg, 2010). I tjenestenæringen har medarbeiderne i førstelinjen en sentral rolle, det er de som er i kontakt med kundene. De får førstehåndsinformasjon om deres opplevelser, hva de er fornøyd med og hva som kunne vært annerledes. *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* (2011) fremhever kulturelle trekk ved virksomheter som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Trygghet, tillit, åpenhet og autonomi er noen av disse kjennetegnene (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Lederens rolle blir også diskutert i teorikapitlet. I tillegg er møter, workshoper og medarbeidersamtaler presentert som arenaer hvor medarbeiderne kan inkluderes i innovasjonsarbeidet.

For å besvare forskerspørsmålene har jeg anvendt kvalitativ metode gjennom uformell intervjuing og kvalitativ innholdsanalyse. For å finne ut hvordan de ansatte blir inkludert intervjuet jeg medarbeiderne på de to hotellene. På det ene hotellet intervjuet jeg åtte medarbeidere i ulike avdelinger og på ulikt nivå i virksomheten. På det andre hotellet hadde jeg intervju med to medarbeidere med lederansvar. I tillegg baserer analysen seg på samtaler og intervju med hver av de to hotelldirektørene. For å få individenes ulike erfaringer og oppfatninger benyttet jeg meg av uformelt intervju.

I tillegg har kvalitativ innholdsanalyse blitt benyttet for å besvare forskerspørsmålene. Informasjon på hjemmesidene, interne dokumenter og eksterne nettsider har blitt analysert. Interne dokumenter som *Pilarhåndboka*, organisasjonskart, presentasjoner og

medarbeiderundersøkelsen er noe av det som har blitt studert. Atekst, database for norske aviser, og nettstedet proff.no har gitt mer generell informasjon og danner grunnlaget for et bedre helhetsbilde av hotellene og bransjen.

I analysen kommer det frem at medarbeiderne inkluderes i innovasjonsarbeidet i det daglige arbeidet. Dette lykkes virksomhetene med ved å ha en kultur som virker positivt for medarbeiderdrevet innovasjon. I en organisasjon som bærer preg av tillit, trygghet, åpenhet og toleranse kan medarbeidere som er engasjerte og stolte av virksomheten komme med innspill og idéer. Autonomi i arbeidsutførelsen, samarbeids- og utviklingsorientering er andre viktige kulturelle kjennetrekke for at kulturen legger til rette for inkludering av medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. I tillegg kommer det frem at lederen har en viktig rolle for medarbeiderdrevet innovasjon. Lederen kan påvirke kulturen, og medarbeiderne i studien forteller at nærmeste leder er den de vil lufte tanker og idéer med. En leder som er tilstede og lyttende kan virke positivt på innovasjonsevnen. Hvis kulturen og lederne legger til rette for innovasjon, kommer det frem at møter, workshoper og medarbeidersamtaler vil være arenaer som kan benyttes for å inkludere medarbeiderne i slikt arbeid. Organisasjonskulturen utvikles og endres av menneskene kontinuerlig, samtidig som den påvirker handlingene. Derfor er det viktig å være bevisst på de kulturelle kjennetegnene og utvikle disse videre. Lederens rolle i forbindelse med slikt arbeid kan også være viktig å utvikle videre. Det å lage en strategi for hvilke arenaer og i hvilken fase av innovasjonsprosessen medarbeiderne kan inkluderes kan føre til mer målrettet arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon.

1. Innledning

Med en bachelor i økonomi og administrasjon og videreutdanning i HR og organisasjonsutvikling har jeg en tro på at medarbeiderne er den viktigste ressursen i en virksomhet. Det er menneskene i organisasjonene som kan tenke, være kreative og som kan bidra til at virksomheten kan utvikle seg. 18. oktober 2013 kom det frem i en artikkel i Aftenposten at 86 % av næringslivslederne mener at innovasjon er en viktig vekstfaktor for virksomheten. Til tross for dette, er det bare 33 % av virksomhetene som tilrettelegger for innovasjon. Og blant disse igjen er det kun 6 % som involverer medarbeiderne i innovasjonsarbeidet (Sjøberg, 2013). Dette viser at det er et stort potensiale for mer medarbeiderdrevet innovasjon. På bakgrunn av dette vil jeg i denne oppgaven se nærmere på hvordan medarbeiderne kan inkluderes i innovasjonsarbeidet. Temaet for oppgaven og det overordnede forskerspørsmålet er dermed:

Hvordan inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet?

Gjennom masterprogrammet i Innovasjon og kunnskapsutvikling har det vært interessant å lære om hvordan innovasjoner finner sted i produksjonsbedrifter. Teknologiske fremskritt i primær- og sekundærnæringene, endringer i forbrukermønsteret og økt internasjonal handel har ført til en økning i antall sysselsatte i service- og tjenestenæringen. I dag er hele 77 % av de sysselsatte i Norge ansatt i tjenestenæringene (Skoglund, 2013). Service- og tjenestenæringen består av virksomheter innenfor både privat og offentlig tjenesteyting. Privat tjenesteyting inkluderer blant annet varehandel, transport, finans, formidling av informasjon, rådgivere, underholdning, renhold og vakthold. Offentlig tjenesteyting kan være undervisning, helse- og sosialtjenester og statsforvaltning (St. meld nr. 7, 2008-2009). Denne næringen er annerledes enn de andre næringene fordi "varene" ofte konsumeres samtidig som de produseres. Det er store spennvidder i bransjene, og det fører til at det er store variasjoner i virksomhetens marginer. Det som er felles for virksomhetene er at de er avhengige av å levere bedre produkter og tjenester til gunstige priser, eller å få flere fornøyde kunder/brukere for å overleve i fremtiden.

Reiselivs- og opplevelsesnæringen er en del av tertiærnæringen, og er viktig for Sørlandet. Denne næringen ble i Soria Moria erklæringen i 2005 utpekt som et satsningsområde for Norge (Regjeringen, 2005). Hotell- og restaurantvirksomhet utgjør en stor andel av bransjen.

På Sørlandet har hotellene en tilnærmet todelt drift, med ferierende gjester sommerstid, og med kurs- og konferanse på høst- og vinterstid. I juni 2013 var belegget på hotellene i Kristiansand 79,9 %, mens året som helhet gir en beleggsprosent på 60 % (Kubens, 2013a, 2013b). Dette viser at hotellene har et potensiale til å øke belegget sitt ytterligere hele året. Ved å inkludere medarbeiderne i innovasjonsprosessene kan kanskje hotellene klare å fornye seg, effektivisere arbeidet, tilby bedre produkter til kundene sine så det blir flere overnattinger. Innovasjoner kan også føre til at kundene kan bli tilbudt flere tjenester for å øke marginene og nå mål om høyere belegg. Og viktigst av alt, er at kundene blir fornøyde slik at de kommer tilbake år etter år.

I denne studien har jeg sett nærmere på to hoteller, Scandic Kristiansand Bystranda og Strand Hotel Fevik. Dette er to forholdsvis ulike hoteller. Fevik har 90 rom og er et enkeltstående hotell, mens Scandic Bystranda har hele 229 rom og er en del av Scandic-kjeden. Med dette som bakgrunn vil forskerspørsmålene mine være:

*Hvordan blir medarbeiderne på de to hotellene inkludert i innovasjonsarbeidet?
Hvordan kan de to hotellene organisere seg for bedre å inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet?*

For å besvare disse forskerspørsmålene presenteres reiselivsnæringen nærmere før jeg gir en innføring i innovasjonsteori, innovasjonsprosess og hvordan et selskaps struktur påvirker innovasjon. Videre går jeg inn på innovasjoner i service- og tjenestenæringen, før kapittelet om medarbeiderdrevet innovasjon. I siste del av teorien presenteres ulike virkemidler som kan være med å inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. I metodekapittelet presenteres de to case-hotellene, og jeg legger frem metoden som har blitt benyttet i datainnsamlingen. Teoretiske aspekter blir analysert opp mot erfaring fra

casene i analysen. Til sist kommer avslutningen som oppsummerer oppgaven og besvarer problemstillingene.

1.2 Reiselivsbransjen

Reiselivsnæringen er næringen hvor salget til turister utgjør en stor andel av produksjonen i næringen. Turister defineres internasjonalt som besøkende eller reisende som reiser eller oppholder seg på et sted som ligger utenfor området som han eller hun normalt ferdes i, hvor reisende er av en ikke-rutinemessig karakter, og oppholdet er kortere enn ett år¹. Næringen produserer produkter som regnes som spesielt reiserelevante, som for eksempel overnattingstjenester, serveringstjenester og transporttjenester. Reiselivsnæringen har utviklet seg ut over de tradisjonelle næringene i takt med samfunnsutviklingen forøvrig. Nå regnes også opplevelser og kultur som en del av reiselivsnæringen, og det er de sistnevnte næringene som har hatt størst vekst innen reise- og opplevelsesnæringen. Denne utviklingen kommer som følge av økt kjøpekraft og velstand, offentlig støtte til kultur, og dagens turister vil oppleve mer enn å se byen de besøker (Rønningen & Slåtten, 2012).

I 2013 sto reiselivsnæringen for 8,5 % av den totale sysselsettingen i Norge med om lag 220 000 ansatte (HRRnett, 2014). Reiselivsnæringen har i dag lav lønnsomhet sammenliknet med andre bransjer. Dette kan komme av store sesongsvingninger, som gjør at inntjeningen er konsentrert til korte perioder av året. I tillegg er denne næringen svært arbeidsintensiv, og lønn utgjør en stor del av kostnadene (Nærings- og handelsdepartementet 2007). Bransjen bærer preg av å ha mange ufaglærte og lavere utdannede² i tillegg til at det er mange unge som har dette som sesongjobb. Hotell og restaurantvirksomhet utgjør de største bransjene i næringen. Disse virksomhetene står for omlag 40 % av den samlede produksjon i næringen (Rønningen & Slåtten, 2012). Det var om lag 2900 foretak som driver med overnattingsvirksomhet, og det var totalt 27 800 sysselsatte i næringen i Norge i 2012³. Lønnsomheten for hoteller

¹ http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa_126/definisjoner.pdf hentet 16. mai 2014

² <https://www.ssb.no/a/kortnavn/lonnhotell/arkiv/tab-2004-02-26-07.html> hentet 11. mai 2014

³ <http://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/sthotell>, 4. april. 2014

blir målt i oppnådd pris per tilgjengelige rom. Dette finner de ved å ta utgangspunkt i oppnådd pris for de utleide rommene fordelt på antallet tilgjengelige rom. I følge Henrik Karlsson i Benchmarking Alliance hadde de norske hotellene gjennomsnittlig belegg på 58,7 %, og oppnådd pris per tilgjengelige rom var 542 kr i 2013.

Markedet krever også fornyelse og utvikling av tilbudet, og reiselivsnæringen på Sørlandet har en kort hovedsesong. De er avhengig av å gjøre gjestene fornøyde slik at de kommer tilbake ved en senere anledning.

2. Teori

I dette kapitlet skal jeg gå nærmere inn på teori som omhandler medarbeiderdrevet innovasjon, men før det vil jeg presentere teori om hva innovasjon er, hvilke typer som finnes og hvilke kilder vi har til innovasjon. Organisasjonens struktur kan også legge føringer for innovasjon. Dette blir presentert før vi går nærmere inn på serviceinnovasjoner og deres drivkrefter. Medarbeiderdrevet innovasjon og høyinvolverings innovasjoner blir presentert i et eget kapittel. Både en virksomhets kultur og dens ledere spiller en sentral rolle for at medarbeiderne inkluderes i innovasjonsarbeidet. Til slutt går jeg inn på hvordan ulike praktiske virkemidler kan benyttes for å inkludere medarbeidere i innovasjonsprosessene.

2.1 Hva er innovasjon

Innovasjon betyr i følge Godø (2008) å skape noe nytt. Nyvinning er gjerne noe som dukker opp i den norske settingen når det er snakk om å innovere. Å skape noe nytt eller nyvinning kan være vage begreper, derfor vil jeg i dette kapitlet finne en mer konkret definisjon på begrepet innovasjon.

Innovasjoner skjer både i offentlig og privat sektor og finner sted på alle nivåer i en organisasjon. I følge Pålshaugen og Johnsen (2011) er dette med på å bidra til at det er flere perspektiver og tilnæringsmåter til innovasjonsforskningen og dermed også til innovasjon. Schumpeter (1883-1950) mente i følge Godø (2008) at innovasjoner var positivt for samfunnet fordi det ødelegger det som har vært, og kan føre til nye og bedre løsninger. Et eksempel som ofte trekkes frem er jernbanen som innovasjon. Jernbanen skapte en enorm utvikling på flere områder samtidig som den ødela inntektskilden til hestekjørerene (Godø, 2008). Joel Mokyr illustrerer innovasjoner som *historiens gratislunsjer*. Dette forklarer han i følge Godø (2008), med at innovasjoner gjør det mulig å høste gevinster som tidligere ikke var mulig som en følge av mangel på teknologi eller innretninger.

Det fins mange definisjoner på innovasjon, og en av de mest dekkende bygger på

Schumpeter sin oppfatninger av innovasjoner. Det er denne som blir brukt i St.meld nr 23. 2008-2009. Innovasjoner blir her definert som ”et nytt produkt, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier” (St. meld nr. 7, 2008-2009). Denne definisjonen mener Pålshaugen & Johnsen (2011) er fremoverlent og at den har noe optimistisk ved seg. Den underbygger at fornyelse er noe positivt, og bærer preg av å finne løsninger på utfordringer. Innovasjoner kan være noe som bedriften tilbyr markedet, eller noe som gjør at bedriften kan levere eller produsere produktene sine på en bedre måte. Definisjonen sier også at innovasjoner skal skape økonomiske verdier, og kan dermed være med på å styrke bedriftens konkurransekraft. På denne måten kan bedriften være med på å regulere den økonomiske aktiviteten, og ikke la markedet styre alt (Pålshaugen & Johnsen, 2011). En innvending mot regjeringens definisjon er at den er opptatt av at det skal være noe nytt. Andre definisjoner sier gjerne at innovasjoner skal være noe nytt eller innebære vesentlig endring av et produkt eller en tjeneste. I og med at denne nyansen ikke er tatt med, kan det virke som om at definisjonen fokuserer på radikale innovasjoner, noe som gjør at den ikke passer helt når jeg skal analysere medarbeiderdrevet innovasjon.

Det er ofte sammenhengen eller omgivelsene, som avgjør om noe er en innovasjon eller ikke. Godø (2008) deler konteksten inn i fire. Den første innebærer noe som er nytt for verden. Dette er innovasjoner som ikke har eksistert noe sted tidligere. Transistoren eller 3Ms post-it lapper blir ofte trukket frem som eksempler i denne sammenhengen. Den andre er innovasjoner som er nye for det enkelte samfunn. Dette kan være produkter/tjenester/prosesser som har vært kjent for andre samfunn tidligere, men ikke der hvor innovasjonen nå blir introdusert. Et eksempel som Godø (2008) trekker frem er matretten *sushi*, som var ukjent i Norge for 20 år siden. Da den ble introdusert på markedet i Norge og Europa var dette en ny måte å servere fisk på, men denne serveringsformen har vært benyttet i Japan siden år 600 etter Kristus. Den tredje går ut på at det som tas i bruk kan være noe nytt for bedriften eller lokalsamfunnet, men er kjent for andre. Dette kan for eksempel være å introdusere produkter eller prosesser som benyttes av andre virksomheter. Eksempler kan være LEAN-tankegang, IT-systemer eller

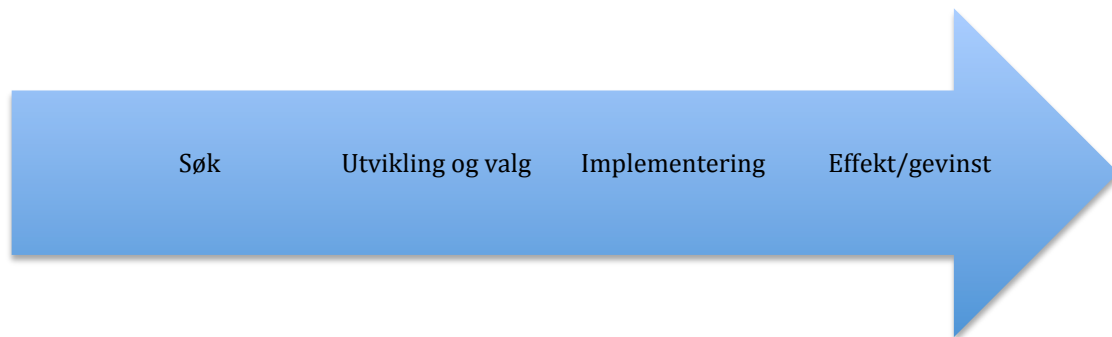
stemplingskort. Den fjerde går mer på det personlige planet, og er noe som er nytt for den enkelte personen. Det er gjerne knyttet til en beslutning om å ta i bruk noe den enkelte ikke har brukt før. Eksempler på dette kan være å ta i bruk mobiltelefoner eller flatskjermer (Godø, 2008). I den fjerde kategorien kan alt klassifiseres som nytt så lenge det er nytt for den som tar den i bruk. En konsekvens av at kategorien kan bli litt bred, og innovasjonsbegrepet gis en for vid definisjon fordi alt kan klassifiseres som innovasjoner.

Med bakgrunn i St.meld nr. 7 og Godø (2008) vil jeg i denne oppgaven defineres innovasjoner som *et nytt produkt, ny tjeneste, ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjon for å skape økonomiske verdier*. I tillegg blir ”nytt” definert som *noe som er nytt for verden, nytt for samfunnet eller noe som er nytt for bedriften*.

Innovasjoner kan videre deles inn i to typer, inkrementell og radikal innovasjon. Den radikale innovasjonen er gjerne større endringer, som for eksempel at en bedrift tar i bruk helt nye maskiner, eller at nye produkter blir introdusert på markedet. Fagerberg (2005) hevder at radikal innovasjon gjerne skjer i forbindelse med forskningsprosjekter, eller kreativitet på arbeidsplassen. Den inkrementelle innovasjonen er den kontinuerlige forbedringen (Fagerberg, 2005). De små justeringene som skjer i det daglige arbeidet er gjerne inkrementelle innovasjoner. Det kan være tilpasninger for å tilfredsstille kunden, eller justere arbeidsprosessene for å gjøre de enklere eller mer effektive.

2.1.1 Innovasjonsprosess

En innovasjonsprosess blir ofte delt inn i faser, de synlige fasene i prosessen er ofte at man starter med en idé og ender opp med å ta idéen i bruk. Det arbeidet som skjer mellom disse to endepunktene er innovasjonsprosessen. Det er dette arbeidet som er avgjørende for at idéene skal bli realisert (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Tidd og Bessant (2009) har delt innovasjonsprosessen inn i fire faser, hvor søk er første fase, utvikling og valg er andre fase, mens tredje fase er implementering og fjerde fase er effekter og gevinster av idéen og prosessen. Figur 1 illustrerer innovasjonsprosessen fra start til slutt.



Figur 1 Innovasjonsprosessen og dens faser

(Tidd & Bessant, 2009, Figur 2.1 s. 55)

Første fase er søk-fasen. I denne fasen søkes det etter idéer både internt og eksternt. Et utgangspunkt for en idé kan være en utfordring, en mulighet eller ny innsikt. Den andre fasen er utvalgsfasen eller prioriteringsfasen. I denne fasen blir idéer prioritert eller arkivert. Noen idéer må kanskje utvikles videre fra søk-fasen, for å danne et godt beslutningsgrunnlag for de ulike idéene kan det lages forretningsplaner. Utfordringen i denne fasen er den underliggende usikkerheten nye idéer har. Det er vanskelig å vite hvilke idéer som blir vellykkede og hvilke som er vanskelige å gjennomføre. Fase tre er implementeringsfasen. I denne fasen blir idéen implementert i virksomheten, eller settes ut i markedet. Den fjerde fasen har som mål å se på effekten og gevinsten av innovasjonen. Verdiskapingspotensialet i den nye idéen skal maksimeres og idéen må kanskje beskyttes. Den siste fasen kan også brukes til å ta lærdom av innovasjonsprosessen - hva fungerte bra, og hva fungerte mindre bra – samt å planlegge hvordan man bør gå frem neste gang (Tidd & Bessant, 2009).

2.1.2 Organisasjonsstruktur og innovasjon

I følge Lazonick (2005) vil en virksomhets innovasjonsevne henge sammen med hvordan bedriften er organisert. Det er ulike oppfatninger om hvordan menneskene som utgjør en organisasjon kan organisere seg for å bli innovative (Lazonick, 2005).

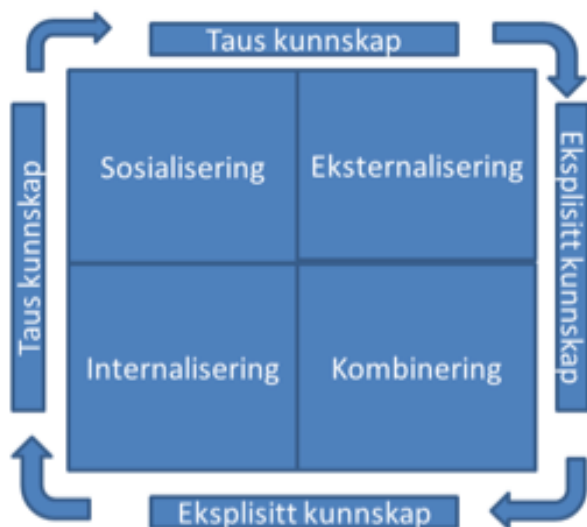
Organisasjonsstruktur beskrives av Jacobsen & Thorsvik (2007) som organisasjonsarkitektur. I tillegg er stillingsbeskrivelser, rutiner og regelverk er en del av organisasjonsstrukturen og den er med på å legge retningslinjer og begrensninger på medarbeidernes handlefrihet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Mintzberg var tidlig ute og mente at en organisasjons suksess var avhengig av organisasjonens evne til å tilpasse strukturen til situasjonen (Tidd & Bessant, 2009). En organisasjons struktur påvirker atferd på tre områder. Strukturen hjelper medarbeiderne å holde retningen, koordinere arbeidet og sørge for stabilitet. Jacobsen & Thorsvik (2007) poengterer likevel at begrensninger og stabilitet kan begrense utviklingen. Derfor bør strukturen formes slik at den oppmuntrer til innovasjon og nytenkning. Organisasjoner kan ha en formell struktur, eller de kan ha en mer åpen og fleksibel struktur. Strukturen påvirkes av flere forhold, for eksempel virksomhetens alder, eierskap, størrelse og livssyklus (Wallevik, Aas & Mathiesen, 2013).

Rutiner som er formalisert kan for eksempel virke hemmende for radikale innovasjoner, mens det på motsatt side kan fremme inkrementelle innovasjoner. Strukturen kan også være et hinder for radikale produkt/tjenesteinnovasjoner ved at det er mange ledd som skal overbevises før en idé blir realisert. Formell struktur med adskilte avdelinger kan hemme innovasjon på grunn av mangel på innspill fra andre avdelinger og fagretninger, mens en fleksibel struktur kan fremme innovasjon fordi ulike miljøer og tankesett møtes naturlig. Når vi snakker om struktur er likevel stikkordet beslutninger, og hvor disse sitter internt i bedriften. Hvis beslutningssystemet er byråkratisk kan det hindre at gode idéer blir satt i gang. Fleksible og effektive prosesser med god informasjonsflyt kan igjen være med på å fremme innovasjon (Wallevik et al., 2013).

Mintzbergs konfigurasjonsteori hevder at alle organisasjoner domineres av én av de fem strukturene, enkel struktur, maskinbyråkrati, det profesjonelle byråkrati, divisjonalisert

form og ah-hocratiet. De ulike strukturene har sine fordeler og ulemper når det kommer til innovasjon (Lam, 2005). Siden jeg ser nærmere på to hoteller, et kjedehotell og et enkeltstående hotell velger jeg å konsentrere meg om strukturene de har. Derfor vil jeg kun presentere teori om den enkle strukturen og maskinbyråkratiet. Den enkle strukturen som Mintzberg klassifiserer er ofte en organisk organisasjon. Hvor virksomheten er organisert på en måte hvor det er lite regler, prosedyrer og ingen klare adskilte avdelinger. Vanligvis er det små virksomheter som ofte ledes direkte av en person. Slike organisasjoner kan reagere raskt på endringer i omgivelsene, og har ofte en entreprenøriell leder som tør å ta risiko (Lam, 2005). I slike organisasjoner er det ofte energi, engasjement og entusiasme som kan føre til kreativitet (Tidd & Bessant, 2009). Svakheten i slike organisasjoner er at den ene lederen kan ta feil avgjørelser, at organisasjonen mangler stabilitet eller resurser til å vokse ytterligere (Lam, 2005). Maskinbyråkratiet har systemer for kontroll, og er designet som en kompleks maskin hvor menneskene er deler i maskineriet. Det er spesialiserte arbeidsoppgaver som lett kan læres videre til andre. Slike virksomheter er effektive i arbeidsutførelsen siden arbeidsoppgavene er beskrevet i rutiner, og med slike systemer kan komplekse prosesser håndteres (Tidd & Bessant, 2009). Maskinbyråkratier er ofte rigide (Lam, 2005) og er avhengig av spesialister for å få til innovasjoner (Tidd & Bessant, 2009).

En måte maskinbyråkratiet kan lære og gjennomføre innovasjoner uten spesialistene kan illustreres i SECI-modellen. Denne modellen benytter seg av den praksisbaserte tause kunnskapen. Det er en modell som går i ring, og som får den tause kunnskapen eksplisitt for så å få den eksplisitte kunnskapen taus (Klev & Levin, 2009). Den tause kunnskapen kan ofte oppleves som uhåndgripelig, men er knyttet til erfaringer, individuell persepsjon, kroppsbeherskelse, intuisjon og magefølelse (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2007). En slik form for kunnskap bygger på tidligere erfaringer, og blir synlig gjennom handlingen til den enkelte (Klev & Levin, 2009). Eksplisitt kunnskap er nedfelt skriftlig og satt i system i form av strukturerer, rutiner og prosedyrer (Jacobsen & Thorsvik, 2007).



Figur 2 SECI-modellen

(Jashapara, 2011, Figur 9.7 s. 279)

Øverst til venstre spres taus kunnskap til ny taus kunnskap, noe som skjer gjennom sosialisering. Videre handler det om å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt, som gjør kunnskapen meningsfull og tilgjengelig for andre enn den enkelte som innehar den tause kunnskapen. Dette skjer gjennom eksternalisering. Det neste steget er kombinering, hvor det skjer en kobling av ulike kilder av eksplisitt kunnskap. På denne måten blir eksplisitt kunnskap om til ny eksplisitt kunnskap. Det siste trinnet i denne prosessen er internalisering, hvor den eksplisitte kunnskapen skal omsettes i praksis, og den eksplisitte kunnskapen blir taus (Jashapara, 2011; Klev & Levin, 2009). På denne måten kan rutiner, eller handlinger hele tiden forbedres og spres mellom de ansatte i organisasjonen.

2.2 Service- og tjenesteinnovasjon

De siste tiårene har servicenæringen økt, og service innovasjon som fagfelt har fått stadig økende interesse (Miles, 2000). Før vi kan studere service- og tjenesteinnovasjon er det viktig å ha en forståelse for hva tjenester er, og hvordan de kjennetegnes. Tjenester kan karakteriseres ved at de er immaterielle, konsumeres på samme tid som de produseres og kan ikke lagres (Rønningen & Slåtten, 2012). Når tjenester blir beskrevet som immaterielle betyr det at det ikke er fysiske produkter. Tjenester kan ikke nødvendigvis

ses før de kjøpes, og det er vanskelig å ta det med hjem etter kjøpet. Erfaring og opplevelse henger nøye sammen med tjenester. Tjenester er i tillegg heterogene, det vil si at leveransen av tjenestene sjelden er helt like. Tjenester er vanskelig å sammenlikne før de kjøpes og oppleves slik fysiske produkter kan. Produksjon og konsum av tjenester skjer ofte i samtid mens kunden er tilstede, i motsetningen til produkter som blir produsert før kunden kjøper ferdigproduktet (Furseth, 2008). På denne måten er tjenester en prosess hvor servicemedarbeideren er i interaksjon og involverer kunden i samproduksjon av tjenester. Akkurat dette med samproduksjon i samarbeid med kunden kan gjøre disse prosessene vanskelig å standardisere slik de gjør i produksjonsnæringen. Dette vil dermed påvirke innovasjonsprosessene (Rønningen & Slåtten, 2012).

Engen (2012) mener at serviceinnovasjoner i stor grad er skrittvis eller inkrementelle. Dette innebærer justeringer i produksjonen, forbedringer eller endringer i serviceleveransen. Disse innovasjonene er vanskeligere å måle enn teknologiske innovasjoner eller nye produkter. For at det skal være en innovasjon i denne bransjen er det viktig at det medfører et skift eller at et eksisterende tilbud tilføres noe nytt. Innovasjonene i servicevirksomhetene er sjelden basert på formell kompetanse og forsknings- og utviklingsavdelinger. Innovasjoner fremkommer ofte fra førstelinjeansatte eller ledere, fremfor en ovenfra-ned-prosess (Engen, 2012). Dette og medarbeidernes kunnskaper påvirker innovasjonsprosessen og innovasjonene. I innledningen kommer det frem at service- og tjenestenæringen er en heterogen næring, og langt mer enn reiselivsnæringen. Derfor vil det være en generalisering å si at serviceinnovasjoner i stor grad er skrittvis og ikke baserer seg på formell kompetanse og FoU.

Det fins tre former for kunnskap, og for å skille de fra hverandre deles de opp i kunnskapsbaser, henholdsvis analytisk, syntetisk og symbolsk kunnskap. De ulike formene for kunnskap er nødvendig for å gjennomføre ulike typer innovasjoner. Analytisk kunnskap omtales som *know-why*. Kunnskapen er kodifisert og gjort universell gjennom rapporter, studier eller rutiner slik som eksplisitt kunnskap. Syntetisk kunnskap er erfaringsbasert kunnskap. Derfor er denne kunnskapen ofte kontekstavhengig, og omtales som *know-how*. Denne kunnskapsbasen innebærer erfaringene til de ansatte i

virksomheten. Den siste formen for kunnskap er den symbolske kunnskapen, og omtales som *know-who* eller *know-how*. Det som er viktig her er kjennskap til personer og bedrifter med relevant kunnskap (Isaksen & Karlsen, 2012).

De ulike kunnskapsbasene blir benyttet i de ulike innovasjonsmåtene som betegner hvordan bedrifter organiserer og gjennomfører innovasjonsaktivitet. De tre innovasjonsmåtene er STI, DUI og CCI. STI står for *science technology innovation*, og hovedvekten av innovasjonen baserer seg på kodifisert kunnskap fra forskning. På denne måten er det den analytiske kunnskapen som anvendes. Innovasjonene skjer gjerne i forsknings og utviklingsavdelinger, og fører i hovedsak til nye produkter eller nye prosesser som igjen kan føre til patenter (Isaksen & Karlsen, 2012).

Den neste innovasjonsmåten er DUI, *doing using and interacting* og benytter seg av den syntetiske kunnskapen. Da blir de ansattes erfaring og kompetanse tatt i bruk i selskapets innovasjonsprosess. Gjennom erfaringsutveksling, prøving og feiling utvikles nye produkter, tjenester eller prosesser (Isaksen & Karlsen, 2012). I tillegg til at slike innovasjoner skjer ved hjelp av medarbeiderne kan det også skje gjennom kontakt med andre aktører med ulik kunnskap, for eksempel kunder og leverandører. Denne innovasjonsmåten gir for det meste grunnlag for innovasjoner i en type organisasjon hvor de ansatte har mulighet til å bruke sin erfaring (Isaksen & Karlsen, 2012).

En kombinasjon av STI og DUI danner grunnlaget for CCI som står for *complex, combined innovation*. Denne innovasjonsmåten kombinerer de ulike formene for kunnskap. Kombinasjonen kan skje internt i et firma eller ved samarbeid med eksterne aktører. På denne måten blir forskningsdrevet innovasjon fra STI og markedsdrevet innovasjon fra DUI forent. Kunnskapsbasen i CCI-modellen er en tilnærming mellom analytisk, syntetisk og symbolsk kunnskap (Isaksen & Karlsen, 2012). Det viktigste i CCI blir derfor evnen til å koble sammen disse komplekse kunnskapsbasene.

I følge SSB har flertallet av medarbeiderne i hotellbransjen videregående skole som sin

høyeste utdanning, og det er få som innehar høyskole eller universitetsutdanning⁴. Tallene er riktignok fra 2003, men det er lite som tilsier at det skal ha skjedd store endringer siden den gang. Med dette kan det se ut som om innovasjonsmåten STI ikke er like relevant for innovasjon i hotellbransjen. Selv om medarbeiderne har lavere utdanning betyr det ikke at de ikke kan bidra til innovasjoner. DUI vil være en innovasjonsmåte hvor medarbeidernes praktiske kunnskaper og erfaringer blir benyttet, uavhengig av utdanningsnivå.

2.2.1 Drivkrefter for serviceinnovasjoner

Innovasjoner kommer ikke av seg selv, det er en prosess fra idé til implementering som påvirkes av forskjellige interne og eksterne faktorer. I tabell 1 oppsummeres drivkreftene bak serviceinnovasjon.

Tabell 1 Drivkrefter bak serviceinnovasjon

| Drivkrefter bak serviceinnovasjon | | |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------|
| Eksterne drivkrefter | | Interne drivkrefter |
| Trajektorier (baner) | Aktører | |
| Institusjonelle | Konkurrenter | Ledelse og strategi |
| Teknologiske | Kunder | Ansatte |
| Serviceprofesjoner | Offentlig sektor | Innovasjons og FoU-avdeling |
| Ledelsesmessige | Leverandører | Organisering |
| Samfunnsmessige | Forskning/kunnskap | |

Bearbeidet fra Engen (2012), figur 1.1 s.34.

I tabellen kommer det frem at drivkreftene kan deles inn i to; eksterne og interne drivkrefter. I følge Engen (2012) er det de interne drivkreftene som er viktigst for serviceinnovasjoner. Siden konsulenttenester og forskningsinstitusjoner inngår i tjenestenæringen vil dette være en generalisering å si at de interne drivkreftene er viktigst for serviceinnovasjoner. Ledelse og strategi, samt ansatte vil bli utdypet i kapittel 2.3 og 2.5. Hvordan virksomhetenes organisering påvirker innovasjonsarbeidet gikk jeg

⁴ <https://www.ssb.no/a/kortnavn/lonnhotell/arkiv/tab-2004-02-26-07.html> hentet 5. Mai 2014.

nærmere inn på i kapittel 2.1.1. I dette avsnittet vil de eksterne drivkreftene bli presentert.

De eksterne drivkreftene deles ytterligere inn i to; trajektorier og aktører. Trajektorier innebærer idéer og logikk som spres i samfunnet og kan påvirke virksomheten. Institusjonelle og samfunnsmessige trajektorier innebærer generelle utviklingstrekk, reguleringer og utviklingen av samfunnsmessige regler og konvensjoner. Teknologiske trajektorier innebærer anvendelse av ny teknologi i for eksempel produksjonen. Serviceprofesjoner hevdes å være den viktigste. Den innebærer metoder, generell kunnskap og regler for atferd som eksisterer i profesjonen. Ett eksempel som trekkes frem i Engen (2012) er etikk, men faglig integritet og stolthet kan være andre beskrivelser. Ledelsesmessige trajektorier er idéer for organisering av virksomheter, ledelsessystemer eller ledelsesreformer. Eksempler på dette kan være New Public Management, eller serviceledelse Engen (2012).

Selv om Engen (2012) hevder at de interne drivkreftene er viktigst for serviceinnovasjoner vil jeg ikke undervurdere eksterne aktørers rolle for innovasjon. Konkurrenter kan brukes som inspirasjon til egen utvikling. Muligheten til å lære av andre i samme bransje er en mulighet til skape innovasjoner i egen virksomhet. Kundens behov og preferanser kan være verdt å lytte til, det er de som kjøper tjenesten. Hvis kunden er fornøyd kan det føre til gjentakelse. Tidd & Bessant (2009) skriver at kundene for eksempel kan være frustrerte over dagens løsninger og mangelfulle tjenester, og kan på denne måten være med på å utvikle tjenesten eller produktet videre. I tillegg til den kontinuerlige forbedringen som er mulig å få til ved å lytte til kunden i produktutviklingsprosessen kan produktene også tilpasses kunden bedre enn de gjør i dag. Det er likevel viktig å være klar over at enkelte kunder kan være passive kunder og være fornøyd med det som tilbys (Tidd & Bessant, 2009). Kunder kan i tillegg ha vanskeligheter med å vite hva de trenger eller ønsker. Leverandører kan også være en kilde til innovasjon. Det kan være at de har andre produkter eller kan gjøre tilpasninger som er bedre for virksomheten. De innehar også mye kunnskap, og gjerne ulik kunnskap siden de gjerne har flere forskjellige kunder.

Jeg har supplert tabellen til Engen (2012) med organisering som en intern drivkraft som ble presentert i det foregående kapittelet, i tillegg til forskning og kunnskap som eksterne drivkrefter. Slik tabellen fremsto manglet den forskning og kunnskap fra eksterne aktører. Isaksen & Karlsen (2010) fremhever universitetenes rolle i en innovasjonssammenheng. De hevder at et universitet kan inneha tre roller i denne sammenheng. For det første kan de bidra til knoppskyting av virksomheter på bakgrunn av forskningen ved universitet. For det andre kan universitetet være med på å gi næringslivet skreddersydde akademikere tilpasset bransjene og virksomhetene i området (Isaksen & Karlsen, 2010). For eksempel tilbyr Universitetet i Agder et studium i opplevelsesbasert reiseliv som har som formål å utdanne kandidater med kunnskap innenfor reiselivsbransjen⁵, noe som kan være relevant for servicenæringen. Den tredje rollen til universitetet er at de kan bidra til å koble ulike nærliggende teknologier sammen, og gjennom forskning og diskusjoner kan dette føre til nye anvendelser av eksisterende teknologier (Isaksen & Karlsen, 2010). På denne måten kan universiteter og forskningsinstitusjoner være drivkrefter bak innovasjoner, også i servicenæringen.

Når det er snakk om drivkrefter for innovasjon er det også viktig at virksomheten har absorpsjonskapasitet. Cohen & Levinthal (1990, gjengitt etter Tidd & Bessant, 2009 s. 257) beskriver absorpsjonskapasiteten til en virksomhet som evnen selskapet har til å gjenkjenne verdien ny ekstern informasjon har, assimilere det, for så å anvende informasjonen forretningsmessig. I det neste kapittelet presenteres teori omkring hvordan medarbeiderne kan inkluderes i innovasjonsprosessen.

2.3 Medarbeiderdrevet innovasjon

St. Meld nr. 7 (2008-2009) sier at medarbeiderne bør være en viktig aktør i innovasjonsarbeidet, men medarbeiderdrevet innovasjon har ingen entydig definisjon. St. Meld nr. 7 (2008-2009) og OECD ser på medarbeiderdrevet innovasjon som en fellesbetegnelse for medarbeidernes aktive deltagelse i utvikling av varer, tjenester, produksjonsprosesser og påvirkning på virksomhetens organisering eller spin-offs fra

⁵ <http://www.uia.no/studier/opplevelsesbasert-reiseliv> hentet 11. Mai 2014

eksisterende virksomheter (Aasen, Møller & Eriksson, 2013). Aasen, Møller & Eriksson (2013) referer til Smith et al., (2008) som har en mindre bred definisjon, som hevder at medarbeiderdrevet innovasjon er implementering av nye idéer, produkter, eller prosesser som kommer fra medarbeiderne. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EPOC) får frem sentrale aspekter ved medarbeiderdrevet innovasjon når de definerer det på følgende måte:

“It is about the scope for improving employment and competitiveness through a better organization of work at the workplace, based on high skill, high trust and high quality. It is about the will and ability of management and workers to take initiatives, to improve the quality of goods and services, to make innovations and to develop the production process and consumer relations.”

Referert i Aasen, Møller & Eriksson, 2013 s. 11.

Denne definisjonen sier at virksomheten kan organisere seg slik at medarbeiderne kan være med å øke sysselsettingen og konkurransekraften. Innovasjoner skal være basert på kunnskap, tillit og initiativer fra medarbeiderne om å oppnå høy kvalitet på det som skal leveres. Lederens rolle blir også kommentert i denne definisjonen. På denne måten blir medarbeiderdrevet innovasjon en kollektiv prosess. Landsorganisasjonen (LO) er opptatt av medarbeiderdrevet innovasjon og definerer det som *innovasjoner som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på systematisk anvendelse av medarbeidernes idéer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne* (Landsorganisasjonen, 2011). Denne definisjonen er tydelig på at inkluderingen av medarbeiderne er mer systematisk enn hva de tidligere definisjonene innebar. I Norge har vi lang tradisjon for involvering av de ansatte i ulike utviklingsaktiviteter. Dette er også stadfestet i hovedavtalen mellom LO og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). Der står det at det er et mål med økt verdiskapning gjennom bred medvirkning fra de ansatte i virksomheten (Komunenes sentralforbund, 2014-2017).

I medarbeiderdrevet innovasjon har medarbeiderne en sentral rolle som innovatører, men det er fortsatt viktig å forstå lederens oppgave i det hele. Aasen, Møller & Eriksson

(2013) poengterer at en innovasjonsprosess som inkluderer medarbeiderens kunnskaper, relasjoner og erfaringer krever lederstrategier som kan utvikle og implementere disse. Medarbeiderdrevet innovasjon kan defineres som innovasjoner som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess eller basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes idéer, kunnskaper og erfaringer (Hertzberg, 2010). På denne måten kan medarbeiderdrevet innovasjon ses på som et resultat av inkluderende og systematisk arbeid innenfor rammen av virksomhetens innovasjonsarbeid. Målet er å stimulere og fange opp medarbeidernes idéer til forbedringer. Da kan medarbeiderdrevet innovasjon merkes i form av positive resultater på bunntlinjen og det kan ha positive effekter på medarbeiderne.

Høyrup (2012, gjengitt etter Aasen, Møller & Eriksson, 2013 s. 12) karakteriserer virksomheter som er gode på medarbeiderdrevet innovasjon. Virksomhetene har et fokus på innovativ praksis som alle medarbeiderne, uavhengig av nivå i organisasjonen, kan ta del i. Det kan også være initiativer fra medarbeidere, eller gruppe av medarbeidere, som oppfattes og støttes fra ledelsen og blir løftet inn i den formelle organisasjonsstrukturen. Det kan være snakk om bottom-up-prosesser eller mer systematisk arbeid. En annen mulighet er en tilnærming som er en mer top-down-prosess. Da kommer initiativet fra ledelsen, men medarbeiderne inkluderes ved at det blir skapt rammer for deltagelse. Felles utfordringer og interaksjon mellom ledelse og medarbeidere er dermed drivkraften bak innovasjonsprosessen. Gjennom interaksjon skapes det kunnskap og ressurser blir utvekslet i form av kompetanse, erfaringer, idéer, kreativitet og evnen til å mestre utfordringer. De organisasjonene som er best på medarbeiderdrevet innovasjon har fått en slik tankegang til å bli en del av det daglige arbeidet (Aasen et al., 2013).

Tidd & Bessant (2009) omtaler høyinvolverende innovasjon som er et annet begrep for å inkludere medarbeiderne i innovasjonsprosessene. Dette har som formål å oppnå inkrementell, kontinuerlig forbedring gjennom tilbakemeldinger og forslag fra medarbeiderne, noe som kan sammenliknes med medarbeiderdrevet innovasjon. De omtaler fem trinn en virksomhet kan gå for å bli gode på å involvere medarbeiderne. Det første trinnet er den involveringen som skjer naturlig for eksempel gjennom tilfeldig

problemløsning. På dette trinnet er det ikke satt i gang noen spesielle tiltak for å skape innovasjoner. Struktureringen skjer i trinn to. Formelle tiltak blir satt i gang og det er en systematisk bruk av deltagere i innovasjonsprosessene. I denne fasen kan også idéene bli strukturert. Videre vil virksomheten i tredje trinn gjøre arbeidet enda mer målrettet. Systemene blir mer automatiske og går av seg selv. Det fjerde trinnet er mer proaktivt og myndiggjøring er viktig i dette trinnet. Enhetene som løser problemene får mer ansvar til gjennomføring. På dette trinnet er fokuset ofte mer internt enn eksternt. Når virksomheten kommer til trinn fem er det full høyinvolvering av medarbeiderne i innovasjon og forbedringsarbeidet. Da har organisasjonen blitt en lærende organisasjon og involveringen er en del av det daglige arbeidet. Kunnskap fanges opp kontinuerlig, og alle deltar. I slike virksomheter kan både inkrementelle og radikale innovasjoner skje (Tidd & Bessant, 2009).

Den praksisen som brukes eller utvikles i medarbeiderdrevet innovasjon må forstås på tre nivåer, *mikronivå*, *mesonivå* og *makronivå*. På mikronivået er det de nære samarbeidsprosessene og relasjonene. Det er hva den enkelte medarbeider gjør individuelt eller kollektivt når de bidrar til innovasjon i virksomheten. På meso-nivå er det virksomhetens karakteristikk som påvirker innovasjon, for eksempel oppbygningen, produksjonsform, ledelse og kultur. På makronivå innebærer det virksomhetens omgivelser. Virksomhetens deltagelse i ulike nettverk, hvilke institusjoner virksomheten må forholde seg til, for eksempel markeder, bransjeforhold og internasjonale forhold (Aasen et al., 2013).

Tabell 2 Medarbeiderdrevet innovasjon på tre nivåer

| | |
|-----------|--|
| Mikronivå | Samarbeidsprosessene, relasjonene, den enkelte medarbeider |
| Mesonivå | Organisasjonen, oppbygning, produksjonsform, ledelse, kultur. |
| Makro | Deltagelse i nettverk, institusjonelle forhold, markeder, bransjeforhold |

I denne oppgaven vil jeg legge hovedfokuset på mesonivået, som innebærer organisasjonen, ledelse og kulturen i de to virksomhetene. På mikronivået blir samarbeidsprosessene og relasjonene kommentert. På makronivået ser vi nærmere på forskjellen på kjedehotell og deltagelse i nettverk blir også kommentert.

Medarbeiderdrevet innovasjon baserer seg på at medarbeiderne har en ekspertise som kan være en kilde til innovasjon. Denne ekspertisen er noe medarbeideren har lært og tilegnet seg gjennom arbeidet. På denne måten er læring og kompetanseutvikling viktig for innovasjoner. Læring kan skje gjennom det daglige arbeidet på arbeidsplassen eller gjennom formalisert læring (Aasen et al., 2013). Formalisert læring kan skje i form av kurs, undervisning, e-læring, mens læring på arbeidsplassen også kan ha andre former. Læring kan finne sted i møter, seminarer, gjennom instruksjoner eller samtaler (Illeris & Andersen, 2004). Gjennom blant annet disse formene for læring kan ny kunnskap utvikles, noe som kan føre til nye produkter, tjenester eller at prosesser blir forbedret.

Medarbeiderdrevet innovasjon bygger på de ansattes kunnskaper og erfaringer, altså den syntetiske kunnskapen. Som nevnt i kapittel 2.2 fører den syntetiske kunnskapen til innovasjonsmåten DUI, hvor innovasjoner skjer gjennom prøving, feiling og erfaringsutveksling. Når denne innovasjonsmåten benyttes, vil virksomheten hele tiden bygge på det som allerede er, noe som ofte kan føre til skrittvis forbedringer, eller inkrementelle innovasjoner. Fagerberg (2003) argumenterer for at mangel på variasjon i kunnskaper kan føre til en utvikling mot en stabil tilstand. Medmindre nye erfaringer og kunnskaper blir introdusert kan veksten stagnere og kan føre til sti-avhengighet eller ”lock-in” (Fagerberg, 2003). På denne måten kan virksomhetens utvikling bli låst i én retning.

”Lock-in” eller fastlåsing kan hindres i slike organisasjoner gjennom intern kunnskapsoppbygging. Dette kan skje gjennom å rekruttere medarbeidere med ulike, men supplerende kompetanser i forhold til det virksomheten allerede har. Fastlåsing kan også hindres gjennom eksterne nettverk med aktører som innehar ulike typer kunnskap. I tillegg kan eksterne aktører eller eksperter bli hentet inn for å gi medarbeidere nye impulser.

Det kan være med på å motsi Engen (2012) sin påstand om at de interne drivkreftene er viktigst for serviceinnovasjoner. Derfor kan det være fornuftig for virksomhetene å basere seg på flere former for innovasjon og ikke bare medarbeidernes bidrag.

2.4 Medarbeiderperspektivet på innovasjon i reiselivsbransjen

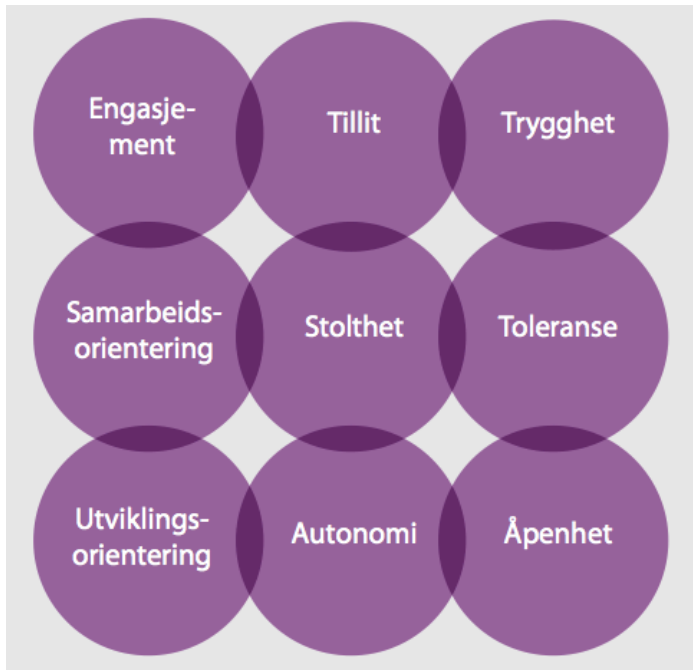
Det å overleve i markedet og få økt konkurransekraft henger ofte sammen med evnen til å respondere raskt når markedet endres. De som kan oppfatte slike endringer er gjerne de som står nærmest markedet. I hotell- og andre tjenestebedrifter er dette ofte førstelinjeansatte (Rønningen & Slåtten, 2012), eller de i administrasjonen som er i direkte kontakt med kunder som for eksempel salgspersonell og kommunikasjonsavdelingen. Tjenester innebærer menneskelige handlinger og ofte samhandling mellom medarbeider og kunde. Dette fører til at menneskene har en sentral rolle i utviklingsarbeidet (Engen, 2012). Førstelinjeansatte er i daglig kontakt med kundene ved å yte service i interaksjon med disse. Gjennom denne kontakten er de bedriftens ansikt utad, tjenestebedriftens merkevare og også bedriftens markedsførere. Den enkelte medarbeider vil utføre servicen ulikt ovenfor ulike kunder, og kundene vil også oppleve servicen forskjellig. Det er kundens evaluering av opplevelsen som har betydning for gjenkjøp. Dyktige førstelinjeansatte kjennetegnes ved å ha innovativ atferd, ved at de kontinuerlig legger vekt på hvordan de møter og kommuniserer med kunden. På den måten kan de tilpasse seg hver kunde slik at de kan få en god opplevelse som igjen kan bidra til gjenkjøp. For å få dette til er de førstelinjeansatte avhengig av å identifisere og tolke hvilke behov kunden har, og tilpasse seg disse. Hvordan medarbeideren tilpasser seg kunden kan dermed basere seg på informasjon innhentet i løpet av møtet og tidligere erfaringer (Rønningen & Slåtten, 2012).

Salgsmedarbeidere og kommunikasjonsmedarbeidere er også i kontakt med kundene. De yter ikke service og blir ikke evaluert på lik linje som førstelinjeansatte, men kontakten de har med kundene kan gi verdifull informasjon. Tilbakemeldinger på priser eller tilbudet, ønsker for oppholdet eller opplevelsen, preferanser eller faktiske opplevelser kan fanges opp gjennom denne kontakten.

Ottenbacher, Gnoth & Jones (2006, gjengitt etter Engen, 2012, s 37) hevder at gjennom medbestemmelsesrett og vurdering til å løse problemer, opplæring, samarbeid og grad av forpliktelse kan være avgjørende for suksessfull tjenesteutvikling. Videre refererer Engen (2012) til Martins & Hornes studie fra 1995 som indikerer at utviklingsprosjekter som involverer medarbeiderne i innovasjonsprosessen har større sjanse for å skape suksess enn om de ikke involveres. På denne måten er de førstelinjeansatte, deres kunnskaper og ferdigheter og informasjon om kunden vesentlig for å lykkes med innovasjoner i servicebransjen. De førstelinjeansatte og andre medarbeidere som er i kontakt med kunden fungerer som “agenter” og genererer kunnskap om kundene, og hvorvidt kunden er fornøyd med innovasjonene eller ikke (Engen, 2012).

2.4.1 Forutsetninger for medarbeiderdrevet innovasjon

For at medarbeiderne skal kunne inkluderes i innovasjonsarbeidet må det være en kultur som gjør at medarbeiderne tør å fremme sine idéer. Aasen & Amundsen (2011) presenterer fire faktorer som kan virke positivt i forbindelse med medarbeiderdrevet innovasjon. Disse fire faktorene er *støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for eksponering* (Aasen & Amundsen, 2011). Nærings- og handelsdepartementet har publisert en *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* (2011) som fremhever en rekke kulturelle trekk ved virksomheter som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Aasen & Amundsen (2011) sin støttende ledelse presenterer jeg i kapittel 3.5, og jeg vil i dette kapittelet gå nærmere inn på de kulturelle trekkene ved organisasjoner som er innovative. De forskjellige kulturtrekkene både overlapper og påvirker hverandre, og er illustrert i Figur 3.



Figur 3 Kulturelle kjennetegn for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon

Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon, (Næring- og handelsdepartementet, 2011, s. 20)

Det er få organisasjoner som har alle disse kulturelle trekkene, poenget med “opplistinga” er å få frem ulike trekk som kan påvirke medarbeiderne i innovasjonsprosessen.

Engasjement kan være sentralt i forbindelse med innovasjon. At de ansatte “brenner” for virksomheten, eller tar i et ekstra tak hvis det trengs er tegn på engasjement. Forpliktelse og eierskap kan føre til engasjement for virksomheten som igjen kan påvirke utvikling og innovasjon. Engasjement henger sammen med tillit, trygghet og ansvar. Organisasjoner som har tillitsfulle relasjoner mellom medarbeidere på tvers av avdelinger og arbeidsoppgaver lykkes gjerne med medarbeiderdrevet innovasjon. Tillit kan bygges ved å gi medarbeidere eller avdelinger ansvar, men er avhengig av at oppgavene blir tatt i mot (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Tillit kan føre til mer effektive organisasjoner siden det reduserer behovet for kontroll og overvåking (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Videre er trygghet et annet kulturelt trekk som ofte trekkes frem. Dette kan føre til at det blir en kultur for å dele kunnskap og idéer. Lederen kan være en nøkkelperson gjennom å støtte medarbeiderne som deler av sine erfaringer. Det er ikke alle idéer som skal

realiseres, men det er viktig å lytte og komme med tilbakemeldinger på forslagene. I følge *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* kan det oppmuntre medarbeiderne til å fortsette å komme med sine innspill (Næring- og handelsdepartementet, 2011).

Et annet viktig kulturelt trekk er samarbeidsorientering. I *Håndboken i medarbeiderdrevet innovasjon* fremheves det at samarbeidet må ha forankring både oppover og nedover i virksomheten, for å få frem de beste løsningene. Samarbeidet med tillitsvalgte kan i tillegg være et virkemiddel for å få til økt samarbeid i virksomhetene (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Aasen & Amundsen (2011) hevder at interaksjon i grupper er en forutsetning for kreativitet. På denne måten kan medarbeidere med ulike erfaringer og kunnskaper generere gode idéer i startfasen av prosjekter (Aasen & Amundsen, 2011). Dette kan skyldes at medarbeidere med ulike erfaringer gjerne har ulike kunnskaper, oppfatninger, meninger og opplever situasjoner ulikt. Dette kan føre til at nye idéer kan frembringes.

Hvis medarbeiderne er stolte av virksomheten de er en del av kan dette også påvirke innovasjon. Hvis de ansatte identifiserer seg med virksomheten, og at det er interesse fra omgivelsene eller at omdømmet til bedriften er bra kan det påvirke de ansatte til å føle seg stolte av sin arbeidsplass. Virksomheter som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon bærer i tillegg preg av toleranse. Raushet i forbindelse med idefangst og -utvikling er noe som kan føre til at terskelen for å komme med forslag reduseres. Abelsen & Kvidal (2011) hevder at hovedkilden til innovasjon eksisterer i bedriften gjennom medarbeiderne sine erfaringer, kunnskaper, og evne til å lære og da spesielt av sine egne feil. Toleranse kan også innebære at det er rom for å gjøre feil, men det som er viktig er å være åpen om feilene som har blitt begått. Hvis feilene skjules er det vanskeligere å lære av dem, eller finne bedre løsninger (Næring- og handelsdepartementet, 2011).

Det at virksomheten er rettet mot utvikling slik at medarbeidere og ledere tenker på forbedringer og nytenkning som en del av jobben kan også øke antall innovasjoner. En virksomhets verdier og visjoner kan være med å påvirke dette (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Visjonen kan være med på å inspirere medarbeiderne til å

tenke kreativt. I tillegg kan den underbygge de ansattes bevissthet om at deres ressurser og bidrag kan ta bedriften mot visjonens målsetning. En velfungerende visjon kan initiere nye måter å tenke på, for så å virkeliggjøre den. Hvis den ansatte kan identifisere seg med visjonen og benytte den i arbeidet kan det være med å forme organisasjonskulturen slik at man tør å prøve ut nye tanker (Slåtten & Krogh, 2012).

Kontroll over egen situasjon, frihet, innflytelse eller myndiggjøring blir ofte omtalt som autonomi. Medarbeidere som har autonomi har gjerne innflytelse og ansvar for å løse sine arbeidsoppgaver. Hvis de i tillegg har en innsikt i andres arbeidsoppgaver kan dette være med å gi en helhetlig forståelse av virksomheten. I tillegg til at medarbeiderne må få ansvar er det viktig at lederne delegerer myndighet og ikke går inn og overstyrer når arbeidet er delegert (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Aasen & Amundsen (2011) hevder at autonomi er viktig i en tidlig fase av innovasjonsprosessen. Dette kan komme av at det er lettere å komme med idéer og innspill hvis man har noe frihet i arbeidsutførelsen. I tillegg mener Slåtten & Krogh (2012) at rutiner ikke kan være tilstrekkelig for å levere service av god kvalitet. Delegering av ansvar innebærer da at medarbeiderne i førstelinjen har noen friheter til å avgjøre hvordan arbeidet skal utføres. På denne måten er autonomi avgjørende for både innovasjon og for å yte god service. Balansegangen mellom friheten til de ansatte og arbeidsgivers styringsrett som sikrer en enhetlig service kan være vanskelig å ivareta på en god måte. Delegering av beslutningsmakt og den enkeltes motivasjon kan bidra til at de ansatte blir engasjerte og tilpasningsdyktige ovenfor kundene (Slåtten & Krogh, 2012).

Åpenhet er i følge Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon (2011) det viktigste kulturelle kjennetegnet. Åpenhet i denne sammenhengen er at saker ikke holdes skjult. At informasjon er tilgjengelig for de som ønsker det. Det å ha fora hvor saker kan diskuteres åpent, henger også sammen med at de ansatte føler seg trygge på arbeidsplassen. For at ledelsen skal ha kontroll over driften og for at alle skal være med på å drive virksomheten videre er det viktig at informasjonen flyter. Åpenheten kan senke terskelen for å komme med innspill og idéer (Næring- og handelsdepartementet, 2011).

2.5 Lederens rolle i medarbeiderdrevet innovasjon

Lederen har en viktig rolle når det kommer til å utvikle og forme organisasjonskulturen. I det foregående delkapittelet har vi gått nærmere inn på kulturelle kjennetegn hos virksomheter som inkluderer medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Sortland, Abrahamsen, Lundøy & Holvik (2011) hevder at en leder kan påvirke organisasjonskulturen gjennom sin atferd. Hvordan rollene utformes, hva de er opptatt av, evaluerer og kontrollerer er med på å påvirke organisasjonskulturen. I tillegg kan valg av medarbeidere, opplæring, forfremmelse og valg av belønning ha innvirkning på kulturen i organisasjonen (Sortland, Abrahamsen, Lundøy & Holvik, 2011). I dette kapitlet vil jeg komme nærmere inn på hvordan lederen kan påvirke medarbeiderdrevet innovasjon.

Medarbeidere innehar også en kompetanse som topp- og mellomledere ikke har (Woll, 2010). Hvis en leder ønsker å inspirere og oppfordre til at medarbeiderne skal involvere seg bør de i følge *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* være mindre opptatt av å få gjennom egne meninger (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Lederen bør også være opptatt av å samhandle med medarbeiderne. Det er også viktig at lederen jobber aktivt med å involvere ansatte i innovasjonsaktiviteter (Abelsen & Kvidal, 2013).

Tett og god dialog mellom lederen og medarbeiderne kan også være viktig for å få medarbeiderne med i innovasjonsarbeidet. Et annet viktig aspekt er når medarbeiderne engasjeres og inkluderes, skapes det også forventninger som lederen må tilfredsstille. Inkluderes medarbeiderne bør også lederen være åpen og gi medarbeiderne mulighet til å endre og utvikle idéer, uten å legge føringer (Næring- og handelsdepartementet, 2011).

Innovasjoner kan oppstå gjennom å kombinere kjente løsninger, og skape nye produkter, prosesser eller tjenester. I slike tilfeller kan det være viktig at lederen får de ansatte til å koble ressursene og kompetansene de innehar på nye måter. I tillegg kan lederen mobilisere og nyttiggjøre seg eksterne ressurser, idéer, kompetanse og teknologi (Abelsen & Kvidal, 2013).

Aasen & Amundsen (2011) refererer til Smith et al., (2008) som hevder at støttende ledelse er den viktigste faktoren for medarbeiderdrevet innovasjon. En støttende ledelse kan føre til at medarbeiderne tar initiativ og tør å fremme idéer som kan føre til innovasjoner. Lederne må opptre annerledes i de ulike fasene av innovasjonsprosessen. Når idéer blir fremmet trengs kanskje en støttende ledelse som også kan være med på å beskytte idéen. Når idéen skal testes, og eventuelt tas i bruk kan det være viktig at lederen allokere ressursene slik at dette blir vellykket (Aasen & Amundsen, 2011). Hvordan lederen mottar forslag til idéer kan være med å øke kreativiteten (Woll, 2010). Medarbeidere kan være tilbøyelige til å være kreative når omgivelsene støtter innsatsen deres for å tenke nytt (Aasen et al., 2013). I tillegg hevder Woll (2010) at medarbeidere som opplever støtte og oppmuntring fra ledere kan være mindre bekymret for negativ kritikk og dermed mer åpne og kreative (Woll, 2010).

Alle ledere i organisasjoner er viktige for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon, men de lederne med det operative ansvaret er særdeles viktige for å fange opp idéer og forslag (Næring- og handelsdepartementet, 2011). I Woll (2010) sin doktorgradsavhandling kom det frem et annet viktig aspekt ved den operative ledelse. Hennes funn viser at linjeledere var mer kritisk til nye idéer, fordi de var mer opptatt av drift og budsjett. Dette er viktig å bemerke seg, at de lederne som er viktigst for å fange opp innovasjoner kanskje er de som også setter en stopper for de fleste idéene. I den samme doktorgradsavhandlingen kommer det også frem at noen nøkkelmedarbeidere som innehar en rolle som uformelle ledere kan hindre innovasjonsarbeid. De uformelle lederne er medarbeidere med lang ansiennitet, og mye erfaring. Disse hevder Woll (2010) er mer skeptisk til nye ting (Woll, 2013).

Å arbeide med medarbeiderdrevet innovasjon kan være krevende. På motsatt side kommer det frem i Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon at det kan bli en tryggere måte å utføre ledelse på (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Dette kan komme av at medarbeiderne er mer inkludert og lederen vet hva de tenker om ulike situasjoner, og er tryggere på at medarbeiderne kommer til å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte.

2.6 Virkemidler for medarbeiderdrevet innovasjon

I innovasjonsprosessens forskjellige faser er det ulike praktiske virkemidler som kan benyttes, men verktøy i seg selv er ikke nok for å inkludere medarbeiderne. I de foregående kapitlene har vi sett at det må være en kultur som støtter medarbeiderdrevet innovasjon på arbeidsplassen for at medarbeiderne skal komme med idéer og innspill. I det forrige kapitlet ble lederens rolle for medarbeiderdrevet innovasjon presentert. I dette kapitlet går vi nærmere inn på ulike arenaer som kan være med på å fange opp idéer og synliggjøre forslagene. Møter, workshoper og medarbeidersamtaler er virkemidler som presenteres i de neste delkapitlene.

2.6.1 Møter

Møter er ofte et redskap for effektiv kommunikasjon og har sjelden som mål å drive utvikling. På møter kan informasjon spres og utvikles på en effektiv måte. I tillegg blir gjerne saker diskutert og ulike synspunkter kan komme frem (Illeris & Andersen, 2004). Møter kan i tillegg være med på å gi medarbeiderne overblikk, styrke teamfølelsen og være en arena for konstruktive tilbakemeldinger og ros (Aakre, 2010). Møter og seminarer kan i tillegg styrke både det faglige og det sosiale miljøet på arbeidsplassen (Illeris & Andersen, 2004).

Fokuset i denne oppgaven er hvordan møter kan være med på å utvikle og støtte opp om medarbeiderdrevet innovasjon. Møter kan bli brukt for å få frem idéer fra medarbeiderne (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). For å få til effektive møter kan det være hensiktsmessig at de planlegges og har en agenda. Da kan møtet struktureres og tilpasses formålet (Aakre, 2010). Hvis målet for eksempel er å løse et konkret problem bør møtet være organisert annerledes enn om hensikten er å skape kreativitet og engasjement omkring et tema (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). Hvis møtet har en fast agenda kan møtene bli mer forutsigbare og effektive. For eksempel kan “nye idéer” og “oppfølging” være et fast punkt på agendaen. På denne måten kan medarbeiderne være forberedt på at nye idéer kan fremmes, og at de blir holdt oppdatert på det som blir gjort

mellom møtene (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

For å få til effektive og vellykkede møter bør deltagerne føle seg respektert. I et idémøte kan det også være fornuftig at ledelse/møteleder er åpne for alle innspill og ikke legger føringer for hva som er gode og dårlige idéer. Det å ha fokus på dialog og ideutveksling kan også være et viktig element for et møte, spesielt hvis hensikten er å skape kreativitet og engasjement. I tillegg bør idéer som kommer frem registreres, behandles og vurderes før eventuell videreutvikling eller forkastning (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

Det å ha møter til faste tider kan også føre til at medarbeiderne klarer å planlegge og tilrettelegge dagen rundt møtene (Aakre, 2010). Faste møter som avdelingsmøter eller gruppemøter kan være en arena for medarbeiderdrevet innovasjon. Disse møtene er gjerne regelmessig, og er en arena hvor medarbeiderne treffer hverandre og sin nærmeste overordnede. I disse møtene vil det være naturlig å diskutere utfordringer som oppstår i hverdagen, og hvordan disse kan løses. Avdelingsmøter eller gruppemøter kan også være en arena for å spre informasjon om virksomhetens utvikling og drift. På denne måten kan medarbeiderne få muligheten til å se sitt eget arbeid i en større sammenheng.

Møter mellom tillitsvalgte og ledelse blir også trukket frem som et alternativ til å sette medarbeiderdrevet innovasjon i system. Hvis forholdet mellom tillitsvalgte og ledelsen bærer preg av samarbeid, åpenhet og er konstruktivt kan dette være innovasjonsfremmende. Tillitsvalgte har på lik linje som ledelsen innsikt i utviklingen til virksomheten og er et bindeledd mellom medarbeidere og ansatte. På denne måten kan deres rolle være viktig for nettopp innovasjon (*Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*, 2011).

2.6.2 Workshop/kafedialog/fellesmøte

Møter med flere deltagere har i følge Senese (2009) en tendens til å pasifisere flertallet av deltagerne. Verdenskafé eller kafédialog kan være en arbeids- eller møteform som kan bringe energi i større grupper, eller aktivisere deltagerne. Gjennom verdenskafeen kan medarbeidere bringes sammen på nye måter, og kan bidra til at de kan utvikle sine

kommunikative evner. Tanken med verdens kafé er at en mindre gruppe mennesker har livlige og interessante samtaler på kafé, noe som er målet med verdens kafé. Nye idéer oppstår ofte når mennesker snakker sammen i små grupper og i hverdagslige situasjoner. Dette skjer stadig vekk i organisasjoner, men det er sjeldent det skjer i organiserte former. Hvis det kommer opp gode innspill, idéer eller løsninger på utfordringer er det sjelden de blir realisert når det skjer i uorganiserte former (Senese, 2009).

Verdens kaféen bygger på at mennesker i en gruppe kan finne felles tråder og spinne videre på dette (Senese, 2009). Det blir en arena for samhandling, refleksjon og knytting av sosiale bånd. Ved bruk av kafédialog på arbeidsplassen kan denne uformelle arenaen forene medarbeidere på tvers av avdelinger og bakgrunner. I tillegg kan verdens kaféen dra fordel av mulighetene som ligger i den uformelle praten. Tanken er at deltagerne kan bygge videre på hverandres idéer, og at det kan utvikle seg til en bedre løsning i fellesskap (Senese, 2009).

Gjennomføringen av verdens kaféen kan skje på mange ulike måter. Det viktigste er å dele den store gruppen opp i flere mindre, og skape en arena for uformell prat.

2.6.3 Medarbeidersamtaler og medarbeidertilfredshetsundersøkelser

I følge Grimsø (2008) defineres medarbeidersamtale som *en regelmessig, organisert form for samtale mellom underordnet og nærmeste overordnet, der en diskuterer arbeidsoppgaver, resultater, arbeidsprosess og samarbeidsforhold og den underordnedes faglige og personlige utvikling*. Oppfølging og samtaler mellom leder, underordnet og likeverdige kollegaer skjer fortløpende gjennom arbeidsdagen, mens en medarbeidersamtale er systematisert og planlagt. Bakgrunnen for denne type samtaler kom av intervjuene som ble gjennomført under Hawthorne-eksperimentet. Disse intervjuene ble en kilde til kunnskap om arbeidsprosesser og arbeidsforholdene i tillegg til at ledelsen erkjente de ansatte som en ressurs. Dialogen mellom arbeidsgiver og medarbeider om arbeidet som skulle utføres fikk ny betydning (Grimsø, 2005).

Medarbeidersamtalen har stor utbredelse i Norge kanskje på grunn av tradisjonen med medbestemmelsesretten til medarbeidere gjennom lov og avtaleverket. I tillegg hevder Grimsø at utdanningsnivået i Norge og erkjennelsen av at den enkelte medarbeider har en kompetanse som bør utvikles og unyttes står sterkt. Det økte utdanningsnivå har ført til at medarbeiderne har bedre forutsetninger for å kunne bidra i samtalen og i utvikling av virksomheten. Og det er en mulighet til å utnytte potensialet i arbeidsstokken, som den unike og kostbare ressursen medarbeiderne er (Grimsø, 2005).

Det som er viktig for gjennomføringen av slike samtaler er at den skal skje på begge parter premisser, og begge parter skal ha fordel av samtalen. Den kan være et hjelpemiddel ved planlegging og styring av arbeidsoppgaver, effektivisering av rutiner, skape gode samarbeidsforhold, personalutvikling, organisasjonsutvikling eller planlegging av tiltak for å nå partenes mål. Samtalen må ha et klart formål, være planlagt og forberedt, jobbrelatert, fortrolig og personlig. Det er viktig å være klar over de forventningene som kan oppstå gjennom en slik samtale, og forventninger som ikke innfris virker demotiverende. Derfor kan det være hensiktsmessig å avklare gjensidige forventninger (Grimsø, 2005).

I medarbeidersamtaler er mulig å ta opp emner som man vanligvis ikke snakker om, men som kan være nyttige å ta opp en gang i blant. Leder og medarbeider lærer hverandre bedre å kjenne, og vil kanskje kunne snakke lettere med hverandre etterpå. Erfaringer viser også at det er lettere å oppklare misforståelser på tomannshånd (Forsth, 1994).

Når det kommer til medarbeidertilfredshetsundersøkelser eller arbeidsmiljøundersøkelser er det ofte kvantitative undersøkelser. Spørreskjema som hver enkelt medarbeider fyller ut og leverer. Slike undersøkelser kan være med på å gi oversikten over arbeidsplassen, og omtales ofte som å ta ”temperaturen” i virksomheten. Hovedoppgaven til arbeidsmiljøundersøkelser er å finne ut hvordan arbeidsmiljøet er. Undersøkelsene er ofte anonyme, noe som kan gjøre at den enkelte medarbeider svarer ærlig på spørsmålene (Strand, 2007). Med tanke på at det er en undersøkelse som de aller fleste medarbeiderne

skal svare på kan det legges inn virksomhetsspesifikke spørsmål. Og da er det også en mulighet for å ha fokus på verdier, holdninger, forbedringer og muligheter for selskapet.

3. Metode

For å finne svar på et forskerspørsmål må det hentes inn mye informasjon, og dette kan gjøres på mange måter. Hvilke kilder som blir brukt henger sammen med hva slags informasjon som skal hentes inn og hvem eller hva som kan gi denne informasjonen. På denne måten er problemstillingen avgjørende for hvilken metode som bør benyttes (Gripsrud, 2006). Forskeren må da vurdere de ulike datakildene og datatypene som kan besvare forskerspørsmålet. Metodetriangulering kan benyttes hvis det er hensiktsmessig å benytte flere typer metoder (Gripsrud, 2006). I denne oppgaven har jeg anvendt kvalitativ metode gjennom uformell intervjuing og kvalitativ innholdsanalyse. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvorfor jeg har benyttet disse metodene, men først vil jeg introdusere de to case-hotellene.

3.1 Strand Hotel Fevik

Grunnmuren til Strand Hotel Fevik ble lagt av Axel Rosenkrantz de Lassen Lund i 1934, og hotellet sto klart i 1937. Hotellet som ligger i sjøkanten mellom Arendal og Grimstad, har hatt flere eiere og gjennomgått moderniseringer i årenes løp. I dag eies hotellet av Bunde Eiendom AS og hotellets daglige leder Agnes Berntsen⁶. Hotellet fremstår som moderne samtidig som fortiden har blitt ivaretatt. I 2010 åpnet hotellet sin kurs-, konferanse- og bankettavdeling i tillegg til velværeavdeling og 42 nye rom og leiligheter⁷. Hotellet består i dag av totalt 90 rom og leiligheter som er individuelt innredet, med totalt 270 senger. Det har blitt gjennomført store endringer på hotellet og de siste ti årene har negative tall blitt snudd til positive. I dag er det 35 årsverk ved hotellet, i tillegg kommer lærlingene. I følge medarbeiderne på Strand Hotel Fevik kommer store deler av omsetningen fra kurs og konferansemarkedet.

3.2 Scandic Kristiansand Bystranda

Scandic Kristiansand Bystranda er Kristiansands nyeste og største hotell. I juni 2013 åpnet hotellet med Aquarama og bystranda som nærmeste nabo. Hotellet er en del av

⁶ <http://www.proff.no/roller/strand-hotel-fevik-as/fevik/-/Z0IBLUVZ/>

⁷ <http://strandhotelfevik.no/om-hotellet/historien/> hentet 14.april 2014

Scandic-kjeden som er en av Nordens største. Etter oppkjøpet av Rica-kjeden har Scandic 223 hoteller i åtte land. Kjedens første hotell åpnet i 1963 i Sverige og det er her konsernledelsen har sitt hovedsete i dag. Det er omlag 13 000 medarbeidere i kjeden som har som visjon *”To become one of the most loved and respected consumer brands in the Nordics”*⁸. Scandic Kristiansand Bystranda har i dag 55 ansatte, fordelt på 45 årsverk som drifter hotellet med 229 rom og 814 senger (Witzøe, 2013). Kjeden er innovativ og var tidlig ute med miljøprofil, og er den første kjeden i verden med mobil utsjekking (Kristiansands Avis, 2013).

3.3 Metoder og data

Når man starter et forskningsprosjekt har forskeren en forestilling om hvordan verden ser ut. Denne forestillingen kalles ontologi, mens epistemologien er teorien om hvordan forskeren søker kunnskap om verden. Denne teorien kan tydeliggjøres gjennom metodologien som er sammenhengen mellom forestillingene man har om verden og hvordan man søker kunnskaper om den og videre hvilken metode som benyttes (Grønmo, 2004).

Metode deles vanligvis inn i kvalitative og kvantitative metoder. Kvantitative metoder innhenter data som uttrykkes i form av tall eller mengde, mens kvalitative metoder er alt annet. Disse dataene er gjerne uttrykket i form av tekst, og går i dybden av informasjon respondentene sitter med.

I min oppgave ønsker jeg å finne ut hvordan de to hotellene inkluderer medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. ”Hva de gjør” er informasjon som kan være vanskelig å innhente ved bruk av kvantitative data. Når kvalitativ metode gjennomføres benyttes det ofte et spørreskjema som sendes ut til mange respondenter. For å gjennomføre slike undersøkelser kreves mye forhåndskunnskaper om temaet som skal undersøkes og om virksomhetene som studeres for å utforme gode spørsmål og svaralternativer. I tillegg krever slike undersøkelser en relativt høy svarprosent. Å få tilfredsstillende svarprosent

⁸ <http://www.scandichotels.no/settings/Sidfot/About-us-Container-/Om-Scandic/> hentet 5.mai 2014

kunne vært vanskelig å få til når de jeg undersøker ikke har tilgang på data i arbeidstiden. I tillegg var mine kontaktpersoner skeptiske til hvor mye mine undersøkelser ville kreve av de ansatte. Derfor har jeg i min oppgave benyttet meg av kvalitative data i ulike former. Dette kommer jeg tilbake til i neste delkapittel.

I litteraturen er det tre klassifiseringer av data: primærdata, sekundærdata og tertiærdata. Primærdata er data som er generert av forskeren selv. Det er et resultat av direkte interaksjon mellom forskeren og kilden. Primærdata kan skaffes gjennom kommunikasjon og observasjon av og med mennesker eller gjennom dokumentanalyse (Gripsrud, 2006). Jeg benyttet meg av primærdata da jeg gjennomførte intervjuer med ansatte på hotellene. De er da mine kilder, respondenter, og gav meg som forsker informasjonen direkte. På denne måten mottok jeg all informasjon og gjennomførte silingen selv. På denne måten hadde jeg kontroll over prosessen som generer og analyserer dataene.

Sekundærdata er data som er generert av andre forskere for et annet formål, dermed er vår bruk av dataene sekundær bruk av dataene. Fordelen ved å ta i bruk sekundærdata er at forskeren kan få rask og billig tilgang til data (Gripsrud, 2006). På denne måten sparer forskeren tid og ressurser. Det at dataene er generert for et annet formål kan medføre noen ulemper, og dataenes reliabilitet og validitet bør derfor vurderes nøye (Gripsrud, 2006; Jacobsen, 2000). For å få bedre innsikt i dataene bør det derfor undersøkes hva datainnsamleren har forsket på. Sekundærdata kan benyttes for å bedre innsikten om et forskningsfelt før eget forskningsopplegg settes i gang, noe som fordrer en eksplorativ form for studie (Gripsrud, 2006).

Det er kun en liten del av sekundærdataene som vil forekomme i rådataform. Hvis dokumentanalyse benyttes bør det vurderes om det er snakk om en førstehånds- eller andrehåndskilder, og om kildene er offentlige, private, personlige eller institusjonelle (Jacobsen, 2000). Sekundærdata kan deles opp i interne og eksterne kilder. Interne kilder kan være salgstall, informasjon om aktivitetsnivå, rapporter fra kundebesøk og reklamasjoner. Eksterne eller offentlige kilder er informasjon som er offentlig

tilgjengelig. Dette kan være data fra bransjeorganisasjoner, offentlige myndigheter eller hos statistisk sentralbyrå. Sekundærdata foreligger i trykte publikasjoner eller elektronisk (Gripsrud, 2006). Når jeg studerer hjemmesidene til hotellene er dette en form for sekundærdata. Det er også viktig å vite at nettsidene er private kilder som har til hensikt å fremstille hotellets egne interesser. Og jeg som forsker må være bevisst på at slike kilder ofte kan være subjektive.

Tertiærdata er data som er samlet inn og analysert av en annen forsker. Det kan være forskningsrapporter men også dokumenter som blir brukt internt i virksomheten, eller informeres om eksternt. Tertiærdata kan brukes i et tidlig stadium av en forskning, fordi den kan hjelpe deg som forsker til å finne retning på egen forskning.

3.4 Kildetyper

Det fins mange mulige informasjonskilder, men i følge Grønmo (2004) kan vi hovedsakelig skille mellom tre hovedtyper av kilder i samfunnsvitenskapelige studier. De tre hovedtypene er *aktører*, *respondenter* og *dokumenter*. *Aktørene* kan observeres i det de uttrykker sine meninger, de kan utføre handlinger eller forsker kan samhandle med aktøren. En annen mulighet for forskeren har for å innhente informasjon er å spørre personer direkte, da vil personen bli en *respondent*. Respondenter kan spørres ut om meninger, opplevelser, handlinger eller hendelser. De kan gi informasjon om hva som foregår eller blir sagt. Den siste formen for datakilde er *dokumenter*. Dokumenter kan analyseres for å få frem informasjon om det som studeres. Vanligvis fremstår dokumenter skriftlig, men lydopptak, visuelle fremstillinger eller bilder kan også klassifiseres som dokumenter. Innholdet i dokumenter kan være varierende. Dokumenter kan inneholde meningsytringer, standpunkter eller vurderinger fra den eller de som står bak dokumentet. Dokumenter kan også inneholde faktaopplysninger om ulike forhold, noe som kan være relevant i ulike sammenhenger (Grønmo, 2004).

I følge Grønmo (2004) er data ”informasjon som er bearbeidet, systematisert og registrert i en bestemt form og med sikte på bestemte analyser” (Grønmo, 2004) side

123. De tre kildetyperne kan ved bruk av kvalitativ eller kvantitativ metode generere kvalitative data eller kvantitative data. De ulike kildetyperne og datatypene kan tilnærmes på ulike måter, noe som kommer frem i Tabell 3 (Grønmo, 2004).

Tabell 3 Kildetyper og undersøkelsesopplegg

| Kildetype | Kvalitative data | Kvantitative data |
|------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Aktør | Deltagende observasjon | Strukturert observasjon |
| Respondent | Uformell intervjuing | Strukturert utspørring |
| Dokument | Kvalitativ innholdsanalyse | Kvantitativ innholdsanalyse |

(Grønmo, 2004, Figur 7.3, s. 125)

3.4.1 Uformell intervjuing

Når forskeren vil ha individets personlige erfaringer, meninger eller oppfatninger kan individuelle dybdeintervju være hensiktsmessig (Gripsrud, 2006). Uformelt intervju er en samtale mellom respondent og intervjuer. Uformelt intervju er en god metode hvis forskeren er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i de fenomen som undersøkes (Jacobsen, 2000). Dette er hensiktsmessig når jeg har en abduktiv forskningsstrategi og vil prøve å forstå og beskrive verden som respondentene mine lever i (Blaikie, 2009).

Uformelle intervjuer må forberedes selv om de ikke kan planlegges i detalj.

Intervjuguiden beskriver hva jeg som forsker ønsker å avdekke i løpet av intervjuet (Grønmo, 2004). I denne studien har jeg utformet intervjuguiden (Vedlegg 1 og 2) med utgangspunkt i teorien. Jeg noterte meg temaer jeg ønsket å vite mer om, på denne måten sikret jeg at jeg fikk vite det som var interessant for undersøkelsen. Videre jobbet jeg med spørsmålsformuleringen slik at spørsmålene ble forståelig for respondenten. Det var også viktig for meg å ha åpne spørsmål for å få respondenten til å fortelle mest mulig fritt. I tillegg hadde jeg tenkt over noen oppfølgingsspørsmål jeg kunne benytte meg av hvis det

passet seg. Svarene var ikke fastlagt på forhånd slik de er i en kvantitativ undersøkelse. Denne intervjuformen gjorde det mulig for meg som forsker å komme tettere inn på kilden. Det fleksible designet gav meg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis slik Grønmo (2004) skriver i sin bok. På denne måten kunne jeg som intervjuer få klarhet i det som dukker opp, og jeg hadde mulighet til å endre retningen på intervjuet underveis.

Jeg startet alle mine intervjuer med å presentere meg selv, oppgaven og hensikten med intervjuet. I tillegg fikk alle respondentene spørsmål om intervjuet kunne tas opp på bånd, noe alle sa ja til. Dette gjorde det lettere for meg som fersk forsker å konsentrere meg om å lytte til respondenten og stille oppfølgingsspørsmål. I ettertid ble intervjuene transkribert slik at sitater kunne brukes i analysen. Jeg lovet respondentene anonymitet i oppgaven, derfor vil alle sitater komme fra en medarbeider eller leder, og ikke bli presisert noe nærmere. Forskeren som intervjuer må likevel være oppmerksom på at han/henne kan påvirke respondenten. Dette kalles *intervjuereffekten* og innebærer at intervjueren kan påvirke respondenten til å opptre unormalt (Jacobsen, 2000).

Intervjuene fant sted på de to hotellene. På begge hotellene satt vi i kafe/bar-området litt unna der andre gjester og ansatte befant seg. Intervjuene med medarbeiderne fant sted 4. og 5. mars og 15. april 2014. Jeg passet på å være ydmyk og nysgjerrig under intervjusituasjonen, slik at nye aspekter kunne dukke opp. Det var veldig varierende hvor mye hver enkelt fortalte, og intervjuenes varighet varierte fra 18 minutter til 44 minutter. Samtalene med direktøren på Fevik hadde noe lenger varighet. Intervjuene med direktørene var mer en samtale enn et intervju. Jeg hadde en egen intervjuguide (Vedlegg 3), men de fortalte mye av seg selv. Intervjuguiden ble brukt som en oppsummering for å passe på at jeg hadde fått all informasjonen jeg trengte. Under disse samtalene hadde jeg ikke båndopptager, men noterte ved siden av. Etter disse samtalene skrev jeg en oppsummering av det som hadde blitt sagt. Siden jeg ikke brukte båndopptager vil ikke direktørene bli sitert direkte i analysen.

3.4.1 Utvalget

For å besvare forskerspørsmålet var det opprinnelige utvalget 16 medarbeidere ved to

hoteller i Kristiansand. For å fange opp fordelene og ulempene ved å være en del av en kjede eller enkeltstående hotell hadde jeg avtale med et kjedehotell og et enkeltstående hotell i januar da jeg startet på oppgaven. Det enkeltstående hotellet byttet direktør i mars, og startet med ekstra møtevirksomhet og coaching som gjorde at medarbeiderne fikk mer å gjøre i denne perioden. Direktøren ville ikke overbelaste sine medarbeidere og trakk hotellet fra min studie. Av den grunn har utvalget mitt blitt redusert i forhold til det som var den opprinnelige planen. Derfor har utvalget mitt vært åtte medarbeidere på kjedehotellet, representert ved Scandic Bystranda. For å få frem ulike synspunkt ønsket jeg å snakke med medarbeidere fra ulike avdelinger. Hotellsjefen på Scandic booket inn intervjuene for meg, og valgte dermed ut hvem jeg fikk snakke med. Tre av mine respondenter kom fra husøkonomavdelingen, tre var fra food & beverage (F&B) og de to siste var knyttet til resepsjonen. To av disse åtte hadde lederansvar, mens en tredje var stedfortreder i sin avdeling. Strand Hotel Fevik takket ja til å være det enkeltstående case-hotellet da jeg mistet det andre. Det var sent i prosessen, men de ble med likevel. På grunn av ferieavvikling var det ikke like mange medarbeidere tilgjengelig, så her fikk to intervjuer med medarbeidere med lederansvar i tillegg til en lengre samtale med hotell direktør.

3.4.2 Dokumentanalyse

I dokumentanalyse gir forskeren utvalgte tekster status som kilde eller data (Repstad, 2007). Ved å benytte meg av dokumentanalyse anvender jeg data som er samlet inn av andre. I dette prosjektet har jeg analysert informasjon som ligger på hjemmesidene til virksomhetene, i tillegg til interne dokumenter. Hjemmesidene er som nevnt tidligere private kilder, som har som formål å presentere virksomheten slik de ønsker å fremstå. Derfor har jeg søkt på hotellenes navn i Atekst som er en database som fungerer som et nyhetsarkiv for norske aviser. Jeg har videre undersøkt virksomhetene på www.proff.no, som er en nettside som leverer dybdeinformasjon om norske foretak. Dokumentanalysen har gitt meg mer generell informasjon og har vært med på å gi et helhetsbilde av virksomhetene og bransjen jeg har forsket på.

Scandic har mange dokumenter tilgjengelig på sine nettsider, fra Strand Hotel Fevik har

jeg fått tilsendt mange interne dokumenter. Jeg har blant annet fått Pilarhåndboka som er en innføring i hotellets verdier, og hva disse betyr. Organisasjonskart, en presentasjon som direktøren pleier å holde eksternt og medarbeidersamtalskjema er andre interne dokumenter jeg har fått tilgang til. Jeg har også mottatt resultater fra medarbeiderundersøkelser som er gjennomført av eksterne, samt innkalling til fellessamlingene de skal gjennomføre i mai. Av hensyn til virksomheten vil ikke disse ligge som vedlegg i oppgaven.

3.5 Kildekritiske vurderinger, reliabilitet og validitet

Hvilke kilder som benyttes i et forskningsprosjekt er avhengig av hvilken informasjon forskeren er ute etter. Når det skal velges informasjonskilder er det viktig at valget er gjennomtenkt og at kilden blir brukt på en forsvarlig måte. Når et forskningsprosjekt skal settes i gang er det viktig å tenke gjennom de fire kildekritiske vurderingene. Grønmo (2004) fremhever fire kildekritiske vurderinger: *tilgjengelighet, relevans, autentisitet og troverdighet (Grønmo, 2004)*.

I min studie har jeg intervjuet medarbeidere på flere nivå i organisasjonene. Hotellene befinner seg på Sørlandet, og de ansatte har hotellet som sitt faste arbeidssted. På denne måten var medarbeiderne tilgjengelig for intervjuer. I og med at jeg har undersøkt hvordan medarbeiderne kan inkluderes i innovasjonsarbeidet er disse relevante kilder. Det viktig å høre hvordan nettopp medarbeiderne opplever og tenker omkring dette temaet.

Når intervjuene gjennomføres eller dokumenter gjennomleses er det viktig å tenke gjennom autensiteten og troverdigheten til kildene. Autensiteten til respondentene mine er høy, jeg intervjuet respondentene i arbeidstiden på hotellet. I tillegg snakket de om sine arbeidsoppgaver og bekreftet dermed at de var ansatte. På denne måten sikret jeg at respondenten var den de gav seg ut for å være.

Troverdigheten må også vurderes. Enkelte respondenter kan gi feilaktige svar for å

imponere intervjueren. Dokumenter kan inneholde feilaktig informasjon fordi de kan være utformet for å fremme bestemte interesser. Under intervjuene presiserte jeg at spørsmålene var utformet av meg, og skulle kun brukes i min oppgave. I tillegg var jeg opptatt av at respondentene skulle anonymiseres, slik at jeg skulle få ærlige svar. Respondentenes opptreden under intervjuene gjør at jeg vurderer troverdigheten til høy. De var avslappet, fortalte både positive og negative opplevelser og de svarte raskt, noe som kan indikere at de ikke dikter opp svarene. I tillegg var informasjonen fra de ulike respondentene noenlunde sammenfallende.

Uansett hvilken datatype som blir anvendt i forskningen er det viktig å vurdere reliabiliteten og validiteten til dataene. Reliabilitet henviser til datamaterialets pålitelighet hvor påliteligheten kan sammenlignes med troverdigheten. Hvis kildene er troverdig gir datainnsamlingen pålitelige data og reliabiliteten er høy. Påliteligheten kan avdekkes om vi får identiske data ved bruk av det samme undersøkelsesopplegget (Grønmo, 2004). I mine intervjuer hadde respondentene som var ansatt på samme hotell identisk intervjuguide. Respondentene i de samme avdelingene hadde ofte samsvar på det som angikk avdelingen. På tvers av avdelingene var det samsvar på det som angikk hele hotellet. Dette kom av at ulike avdelinger reagerte ulikt på tilbakemeldinger og hadde forskjellig møtekultur. Jeg vil anse reliabiliteten som høy når svarene internt i en avdeling samsvarer.

På Strand Hotel Fevik intervjuet jeg to medarbeidere med lederansvar, i tillegg til hotelldirektør. Jeg videreutviklet intervjuguiden og tilførte noen spørsmål til intervjuene på Strand Hotel Fevik (Vedlegg 2). Med tanke på at jeg ikke snakket med medarbeiderne i de ulike avdelingene fikk jeg ikke kryssjekket informasjonen med medarbeidere i linjen, slik jeg kunne gjøre på Scandic.

Validiteten innebærer at datamaterialet som er samlet inn er gyldig for problemstillingen som undersøkes. Hvis undersøkelsesopplegget innhenter data som er relevante for problemstillingen er validiteten høy. På denne måten er validiteten et uttrykk for om datamaterialet henger sammen med intensjonene til datainnsamlingen (Grønmo, 2004).

Validiteten ivaretok jeg da jeg utformet intervjuguiden med utgangspunkt i teorien. Gjennom intervjuene fikk jeg svar på det jeg ønsket å undersøke, og dermed er validiteten bevart.

4. Analyse

I dette kapitlet vil jeg besvare forskerspørsmålene med bakgrunn i innsamlet informasjon om de to hotellene, tolket i lys av sentrale begreper og temaer fra teorikapitlet. Analysekapitlet deles inn i tre hovedkapitler. Det første omhandler konteksten som virksomhetene befinner seg i. I det andre hovedkapitlet besvares det første forskerspørsmålet om hvordan medarbeiderne på de to hotellene blir inkludert i innovasjonsarbeidet. I dette kapitlet vil hotellenes kilder til innovasjon å bli analysert, før jeg kommer inn på hotellenes organisasjonsstruktur. I det neste underkapitlet kommer det frem at medarbeiderne bidrar til innovasjoner, og videre ser vi på hva som gjør at de bidrar. Da kommer vi inn på ulike kulturelle kjennetegn og ledernes rolle for at medarbeiderne skal inkluderes i slikt arbeid. Det andre hovedkapitlet avsluttes med de ulike arenaene hvor medarbeiderne i større eller mindre grad opplever at de kan komme med innspill og tilbakemeldinger. I det tredje og siste hovedkapitlet i analysen besvares det andre forskerspørsmålet. Med bakgrunn i teori og observasjoner vil jeg i dette kapitlet se hvordan hotellene kan organisere seg bedre for å inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet.

4.1 Konteksten

For å forstå det som skal studeres er det viktig å vite noe om omstendighetene rundt. Konteksten påvirker hendelsene og legger føringer for det som skjer. I denne sammenhengen er det viktig å være klar over at hotellene som studeres befinner seg i Norge, og derfor er det viktig å vite noe om hvordan det påvirker inkludering av medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Dette blir diskutert i det neste kapitlet. I tillegg er det viktig å vurdere hvor i prosessen medarbeiderne kan bli inkludert, noe som blir presentert i kapittel 4.1.2.

4.1.1 Den norske konteksten

Norge var et jordbrukssamfunn inntil det nittende århundre. Da industrialiseringen kom ønsket medarbeiderne å kunne påvirke beslutninger som vedrørte deres arbeidssituasjon. I 1849 startet Marcus Thrane den første arbeiderforeningen som kjempet for arbeidernes

rettigheter. I 1935 ble den første Hovedavtalen mellom Landsorganisasjonen (LO) og Norsk Arbeidsgiverforening (NAF) signert. Avtalen omfattet de ansattes organisasjonsrett, antall tillitsvalgte og deres plikt til å samarbeide med ledelsen. Avtalen har blitt revidert og utvidet flere ganger, og sist i 2002-2005. Hovedavtalens § 1-1 forteller at målsetningen med avtalen er å skape et godt tillitsfullt forhold mellom bedriften og arbeidstakerne. Avtalen slår fast at gjennom innflytelse og samarbeid skal de ansatte være med på å skape de økonomiske forutsetningene for videre drift. På den måten er de ansatte med på å trygge gode arbeidsplasser til det beste for både bedrift og arbeidstaker. Medarbeiderdrevet innovasjon er dermed et mål i hovedavtalen. Gjennom hovedavtalen har medarbeiderne en plikt til å delta i aktiviteter som skal føre til økonomiske og produksjonsmessige forbedringer. Dette skal medarbeiderne gjøre ved å benytte seg av sine erfaringer og innsikter. Plikten ligger også på bedriften, ved ledelsen om å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne bidra i utviklingsarbeidet (Kallevig, 2012). Medarbeiderne skal gis reell innflytelse gjennom bruk av tillitsvalgte. I følge Arbeidsmiljøloven (AML) §8-1 har en virksomhet som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere en plikt til å informere og drøfte forhold som er av betydning for arbeidstakers arbeidsforhold med tillitsvalgte. I AML § 4-2 fastslår loven at arbeidstakeren skal gis muligheter til faglig og personlig utvikling. I tillegg skal de under omstillingsprosesser skal arbeidsgiver sørge for å gi informasjon og la arbeidstakerne få medvirke i prosessene. På denne måten fastslår arbeidsmiljøloven og hovedavtalen at medarbeiderne skal inkluderes i innovasjonsarbeidet, og at tillitsvalgte har en sentral oppgave i forbindelse med dette arbeidet.

Organiseringen av arbeidslivet som startet i 1849 har vært med å påvirke trekk ved strukturen som vi har i det norske samfunnet. Dette kan være med på å forklare gunstige og ugunstige sider ved den norske økonomiske og samfunnsmessige utviklingen. Den norske modellen bygger på bruk av samfunnets horisontale relasjoner for å fremme mål som fornyelse, produksjon og arbeidsfred. Horisontale relasjoner baserer seg på likeverd, frivillighet og åpen kommunikasjon. På motsatt side er vertikale relasjoner som er bygget på makt og styring (Gustavsen, Qvale, Sørensen, Midtbø & Engelsad, 2010). Pålshaugen & Johnsen (2011) kommenterer også at Norge har lav maktavstand. Lav maktavstand

innebærer at det er et kollegialt forhold og mindre forskjeller mellom ledere og medarbeidere. Dette i motsetning til en kultur hvor det tillates å utøve makt, og forsvare den mektiges rolle (Strand, 2007). Lav maktavstand kan føre til at medarbeidere tør å uttrykke sine meninger, tør å ta beslutninger og ansvar i arbeidet. Pålshaugen & Johnsen (2011) trekker også frem at tilliten, eller den sosiale kapitalen er stor i Norge. Finsrud (2009) sier at den sosiale kapitalen knyttet til tillit, dialog, respekt og små vertikale relasjoner er et godt utgangspunkt for få til medvirkning, læring og autonomi (Finsrud, 2009).

Medarbeiderne i norske virksomheter har dermed et godt utgangspunkt for å bli inkludert på arbeidsplassen. Mye av dette kan ligge i kulturen og tradisjonen vi har i Norge, hvor vi ikke er “redd” for lederne, og det er rom for å komme med tilbakemeldinger og innspill. Medarbeiderne vil da ha tillit til å utføre arbeidsoppgaver uten at sjefen henger over og kontrollerer alt. Dette kan gjøre at medarbeiderne har mer frihet i arbeidsutførelsen i Norge enn i andre land. Dette vil også gjelde for medarbeidere innen hotellnæringen. I det neste kapittelet ser jeg nærmere på innovasjonsprosessen og hvor medarbeiderne kan inkluderes.

4.1.2 Innovasjonsprosessen

Medarbeiderne kan inkluderes på ulike måter gjennom innovasjonsprosessen. I kapittel 2.1.1 ble innovasjonsprosessen delt inn i fire, og startet med søk, før den gikk videre til utvikling og valg, tredje fase var implementering mens fjerde fase var effekt eller gevinst av innovasjonen. Søk er en viktig fase siden dette er utgangspunktet for resten av prosessen. For å lykkes med innovasjoner er det viktig å ha et bredt utvalg av idéer. Tidd & Bessant (2009) bruker innovasjonstrakten for å illustrere hvordan antall idéer blir redusert i takt med redusert usikkerhet rundt idéen. Derfor kan det være hensiktsmessig å ha mange idéer fra starten av og redusere de etter hvert. Dette er en prosess som de fleste kan være med på. Det trengs lite forkunnskaper for å komme med innspill av ulike slag. Det kan være idéer som er små justeringer, nye tjenester å tilby kundene eller helt nye forretningsområder. Hvis denne prosessen skjer åpent og i samspill med flere kan en persons tanker spinne videre i fellesskap med andre, og bedre løsninger kan presenteres.

En gruppe har sine begrensninger, derfor bør flere personer inkluderes i denne prosessen. Desto flere som har mulighet til å komme med innspill desto flere idéer kan det komme.

I neste fase av innovasjonsprosessen er det utvikling og valg av idéene som er viktig. Når det kommer til utvikling er det ikke mulig å inkludere alle medarbeiderne slik det kan gjøres i søk-fasen. Det er likevel en mulighet for å inkludere noen av medarbeiderne. For eksempel kan den personen som har kommet med idéen få tid og ressurser til å utvikle idéen videre, og gjøre idéen klar for utvelgelsen. Ved at idéhaveren utvikler idéen videre er det personen som har tenkt på dette, og er engasjert i saken som får bli med på prosessen videre. Dette kan være med på å motivere de ansatte til å komme med gode forslag. Når det kommer til utvelgelsen av hvilke idéer som det skal arbeides videre med er det flere muligheter. Hvis det er en idé som berører de ansattes arbeidshverdag kan det være hensiktsmessig å la de være med på å bestemme hva som skal implementeres. I følge Whitmore (1998) kan valgmuligheter styrke medarbeidernes forpliktelse og ansvarsfølelse, noe som kan være med på å bidra til at idéen blir vellykket (Whitmore, 1998). Hvis idéen er av en forretningsmessig karakter, for eksempel at det innebærer om virksomheten skal gå inn i et nytt marked eller ikke, bør ikke nødvendigvis medarbeiderne å bli inkludert i den avgjørelsen. Det kan være at medarbeiderne mangler den nødvendige kunnskapen for å ta slike avgjørelser. Da er det bedre at en ledergruppe som har kontroll over virksomheten som helhet kan ta det valget.

Når det kommer til implementeringen kan medarbeiderne ha en viktig rolle for å få realisert idéen. Hvis medarbeiderne har vært med på å utvikle idéen og de i denne fasen får oppgaven med å realisere idéen kan forpliktelsen og ansvarsfølelsen som kan ha blitt opparbeidet i de foregående fasene være med å bidra til at idéen blir vellykket. Hvis det er en avgjørelse som medarbeiderne ikke har vært delaktige i kan det være hensiktsmessig å legge en strategi slik at medarbeiderne ikke motarbeider de nye idéene.

I siste fase handler det om å få størst mulig gevinst av idéen som er implementert. De medarbeiderne som har vært med i implementeringsfasen bør også være med i denne prosessen. De kjenner prosessen eller produktet godt, og vet hvilke justeringer som kan

gjøres for å forbedre løsningen. I tillegg skal denne fasen vurdere hele innovasjonsprosessen, hva fungerte bra og hva fungerte mindre bra. Ved å evaluere prosessen vil virksomheten være bedre forberedt når de skal gjennom en slik prosess på nytt. I evalueringen av prosessen vil det være hensiktsmessig å inkludere de som har vært involvert i prosessen.

Av dette kan vi se at flertallet av medarbeiderne kan og bør inkluderes i søk-fasen. På den måten får alle en mulighet til å delta og det er større sannsynlighet for at flere idéer kommer frem. I de andre fasene kan det være mer hensiktsmessig å inkludere de som blir berørt av idéen fremfor å inkludere alle.

4.2 Inkludering av medarbeiderne i innovasjonsarbeidet ved de to case-hotellene

I dette kapitlet skal jeg besvare det første forskerspørsmålet, om *hvordan medarbeiderne på de to hotellene blir inkludert i innovasjonsarbeidet*. Dette skal jeg gjøre gjennom å analysere temaene som ble beskrevet i teorikapitlet. Først skal de ulike kildene til innovasjon i de to hotellene presenteres. Deretter presenteres hotellenes struktur og påvirkning det har på inkluderingen. I det neste underkapitlet kommer det frem at medarbeiderne bidrar til innovasjoner, og videre undersøkes det hva som gjør at de bidrar. Ulike kulturelle kjennetegn og lederens rolle har en sentral rolle med tanke på inkludering av medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Til sist i dette kapitlet blir de ulike arenaene som medarbeiderne opplever at de kan bidra analysert.

4.2.1 Kilder til innovasjon i case-hotellene

I kapittel 2.2.1 ble det presentert flere drivkrefter for serviceinnovasjoner, disse drivkreftene vil i dette kapitlet bli omtalt som kilder til innovasjon. I hotellene jeg har studert er det fire drivkrefter som er mer fremtredende enn andre; kunder, konkurrenter, ledernes rolle og medarbeidere. I dette kapitlet blir kunder og konkurrenter presentert, mens medarbeiderne og ledernes rolle blir presentert i egne kapitler.

I reiselivsbransjen omtales ofte kunder som gjester, og det er slik de vil bli omtalt i denne oppgaven også. Begge hotellene er opptatt av gjestene sine, de skal få det tilbudet de ønsker og bli fornøyde med oppholdet sitt. En fornøyd gjest kommer med større sannsynlighet tilbake, og forteller gjerne om oppholdet sitt til andre. På denne måten kan en fornøyd gjest generere gjenkjøp, og/eller gi hotellene nye gjester. Begge hotellene lytter til gjestene på ulike måter. Scandic gjennomfører systematiske gjesteundersøkelser. Dette er spørreundersøkelser som gjestene får tilsendt elektronisk i etterkant av besøket sitt. Undersøkelsen er en kvantitativ undersøkelse med mulighet for kommentar. I følge hotelldirektør kommenterer gjestene mye forskjellig. Et eksempel kan være at de ønsker vaffel fremfor svele til frokost. Scandic har også undersøkelser rettet mot sine stamgjester, for blant annet å prøve ut nye idéer. Hvis Scandic vurderer å innføre nye konsepter er de alltid interessert i å høre hva stam-gjestene tenker om konseptet før det eventuelt blir innført. Selv om det er viktig for Scandic å ha fornøyde gjester er det ikke alltid at stamgjestenes tilbakemeldinger blir lyttet til.

Mine funn tyder på at Strand Hotel Fevik ikke mottar like systematiserte tilbakemeldinger fra sine gjester. De får tilbakemeldinger via e-post hvis gjestene har lyst til å si noe. Ved tilbakemeldinger etter et besøk er det viktig å være klar over at viktig informasjon kan gå tapt i tiden fra gjestens besøk til undersøkelsen besvares. Det er gjerne de viktige hendelsene som huskes og kommer frem, eller at en hendelse sverter hele besøket. Da kan det være vanskelig å fange opp små justeringer som kan bedre opplevelsen. Derimot kan slike undersøkelser være gunstig for at den enkelte avdeling kan få tilbakemeldinger på det generelle arbeidet de gjør. Et eksempel kan være at rengjøringen ikke var tilfredsstillende nok.

Gjestenes tilbakemeldinger i form av e-post eller gjesteundersøkelser blir i begge virksomhetene kommunisert nedover i organisasjonen. Alle mellomlederne jeg har snakket med får informasjon om gjestenes tilbakemeldinger. Hvilke tilbakemeldinger som blir kommunisert videre til de ansatte i linjen oppleves litt tilfeldig. Flere av medarbeiderne forteller at de får tilbakemeldingene som angår deres avdeling eller deres arbeid. I tillegg har det ene hotellet en "godtavle" på personalrommet hvor de henger opp

gode tilbakemeldinger fra gjestene. En slik “godtavle” kan være med på å skape en positiv stemning, og fremheve ulike avdelinger. Det kan være viktig for medarbeiderne å høre tilbakemeldingene direkte fra gjestene. Tilbakemeldingene kan bidra til å motivere medarbeiderne. De får vite hva de gjør riktig og hva gjesten opplever som positivt, slik at medarbeiderne får vite hva de bør gjøre mer av. Ved negative tilbakemeldinger får de ansatte innspill på hva som kan gjøres bedre, eller det gjesten ikke er fornøyd med. Slike tilbakemeldinger kan være med på å stimulere til endring eller nytenkning.

Strand Hotel Fevik er et enkeltstående hotell har en fordel ved at de kan være mer fleksible ved utforming av tilbud til sine gjester. På denne måten kan de tilpasse besøket til gjesten før han eller hun ankommer, spesielt i forbindelse med kurs, konferanse og selskaper. Hvis en gjest har et spesielt ønske har de i større grad frihet til å innfri dette sammenliknet med kjedehoteller. Ved slike henvendelser er de opptatt av å finne ut hva gjesten ønsker og hvordan de kan imøtekomme gjesten. For eksempel kan de legge til rette hvis det er behov for transport, aktiviteter, eller at de tilrettelegger for ulik gjennomføring av kurs/konferanser. Hotellet har et standardtilbud de sender ut til gjesten. Videre justerer de tilbudet etter gjestens ønsker, med tanke på pris og opplegg. På denne måten er gjesten med på å forme besøket og kommer med innspill på hva de ønsker for å bli fornøyde. Scandic på sin side har en “oppskrift” å følge, slik at en konferansepakke inneholder det samme uavhengig av hvilket hotell konferansen blir gjennomført. Det er selvsagt justeringer som gjøres på Scandic også, men disse går mer i retning av mersalgprodukter som mineralvann, *taste-break* (matbit) til pausene eller lunsj i restauranten. Dette er produkter vertene kan tilby gjestene hvis det er naturlig.

Gjestenes innspill kan også bli benyttet i evalueringsprosesser. Etter at Strand Hotel Fevik hadde hatt sin første periode med julebord i de nye lokalene spurte de gjestene hvordan deres opplevelse hadde vært. Ut ifra gjestenes tilbakemeldinger og ansattes erfaringer ble det gjennomført endringer til neste julebordsesong.

Begge hotellene er opptatt av sine gjester, og gjøre dem fornøyde. Det er viktig å lytte til gjestenes innspill det kan komme frem idéer som kanskje kan tas i bruk i andre

sammenhenger. Det kan likevel være vanskelig for en gjest å vite hva de ønsker hvis de ikke har et utgangspunkt. Da kan det være fornuftig å hjelpe de på vei med et standardtilbud slik hotellene har. En selger/konferanseansvarlig bør være bevisst på å spørre gjesten for å få den informasjonen de trenger for å gi gjesten et tilbud som passer deres ønske.

I mine samtaler med hotellene kommer det frem at aktørene i bransjen følger med på hverandre. På den måten kan konkurrenter være inspirasjon til innovasjoner på eget hotell eller i egen kjede. Det klareste eksempelet kommer fra Scandic hvor de var det første hotellet som kun vasket håndklær som gjesten hadde lagt på gulvet. Et annet eksempel er bruken av dispensersåpe som ble innført kort tid etter. Disse to tiltakene kom som en følge av miljøhensyn og har blitt kopiert av konkurrentene med årene. Dette er innovasjoner som er konsepter, eller idéer som er forholdsvis synlige for konkurrentene, lett å implementere og dermed også enkelt å kopiere. På motsatt side vil innovasjoner som går på gjestenes personlige opplevelse og service være vanskeligere for konkurrenter å oppdage fordi de må oppleves. På denne måten er de også vanskeligere å kopiere. Den gode servicen, de individuelle tilpasningene eller løsningene kan det derfor være fornuftig å utvikle videre.

I dette kapitlet har vi sett at gjester og konkurrenter er de mest fremtredende eksterne kildene til innovasjon i case-hotellene. I det neste kapitlet vil jeg gå nærmere inn på hvordan organisasjonsstrukturen kan påvirke medarbeidernes deltagelse i innovasjonsprosesser.

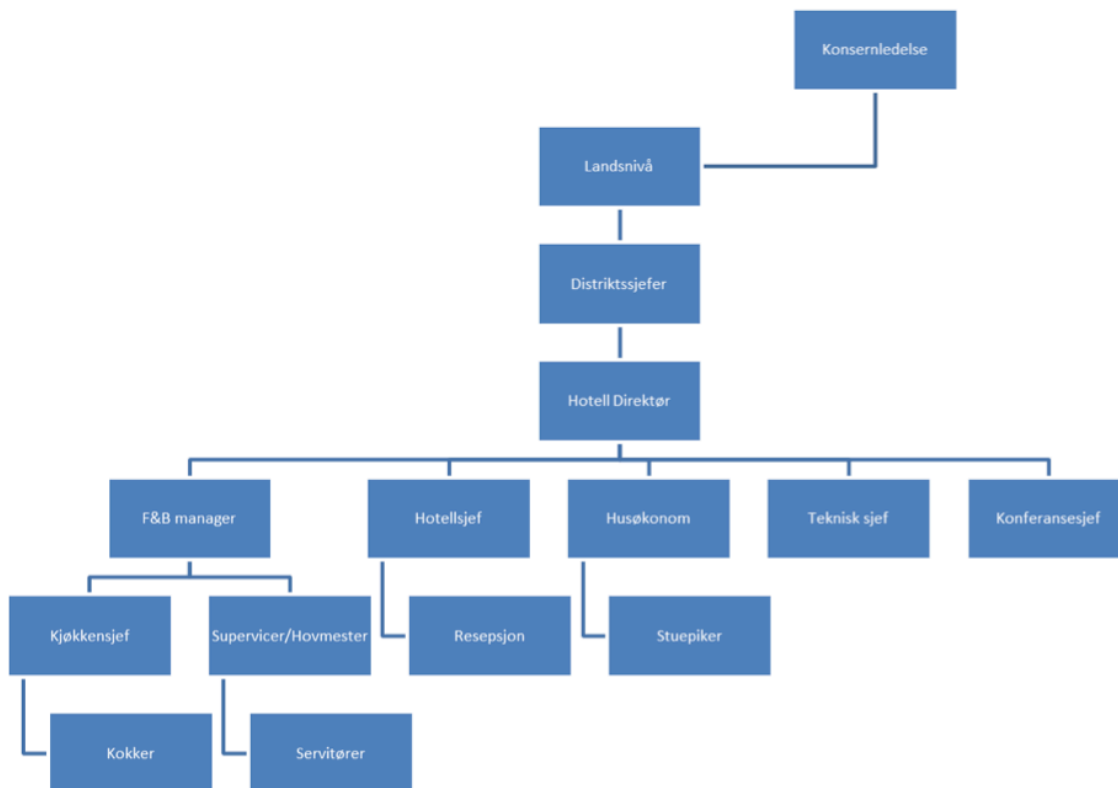
4.2.2 Hotellenes organisasjonsstruktur og påvirkning på innovasjon

Som nevnt i teorien kan organisasjonens struktur påvirke innovasjonsevnen. De to case-hotellene er forskjellige både i form av hvordan stillinger er utformet samt rutiner og regelverk. Dette er elementer som legger føringer for medarbeidernes handlefrihet. I tillegg kommer det frem i teorien at virksomhetens alder, eierskap, størrelse og livssyklus kan være med å påvirke innovasjonsevnen.

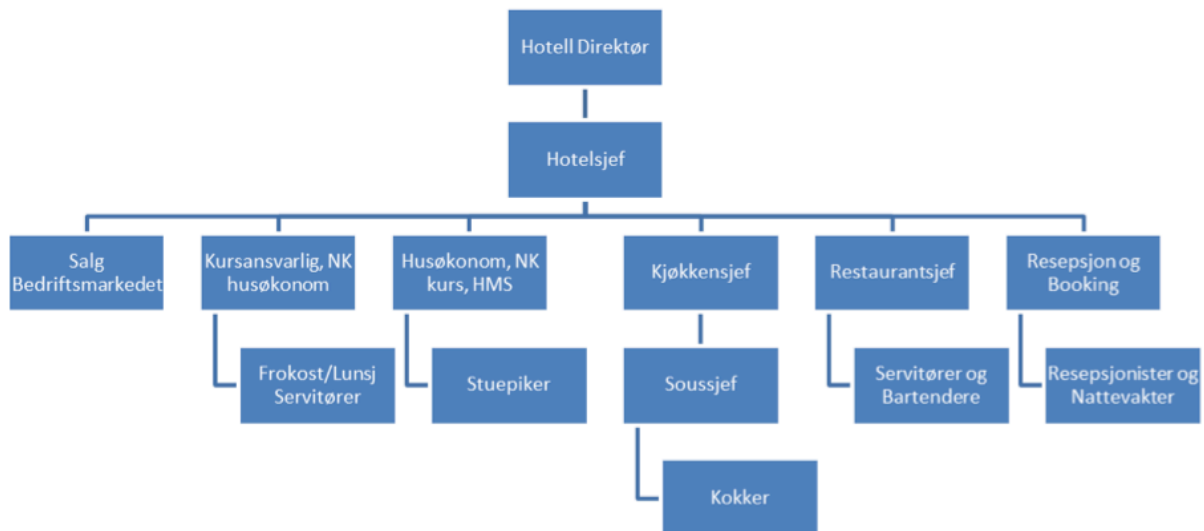
De to hotellene har ulike eierstrukturer. Scandic Kristiansand Bystranda er en del av Scandic-kjeden som styres fra Sverige. Ingen av de ansatte på hotellet har direkte eierskap i hotellet eller kjeden. Dermed har ikke nødvendigvis de ansatte noe forhold til hvem som eier og styrer de. Strand Hotel Fevik eies av Bunde-gruppen, og siden 2010 har også daglig leder hatt eierskapsandeler i hotellet. Daglig leder uttrykker i samtale 10.april 2014 at da hun startet i 2003 gikk hun inn med *liv og lyst*, som om hun eide det selv. Dette til tross for at hun ikke satt med reelle eierander. Daglig leder på Strand Hotel Fevik hadde likevel en nærhet til eierne som kunne være med på å påvirke innovasjonsevnen. Daglig leder var tydelig da hun startet på Fevik at hun ønsket det beste for hotellet, og at hun dermed ønsket det samme som eierne. Derfor ønsket hun at de syv eierne holdt seg utenfor driften, noe de også gjorde. På denne måten kunne daglig leder påvirke, utvikle og lede bedriften. Når en daglig leder har reelt eierskap har medarbeiderne kortere vei til beslutningstakeren, og medarbeiderne kan lettere få innflytelse.

En opplevelse av eierskap kan også oppnås i et kjedehotell. Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon hevder at ansvar og kunnskap kan føre til en følelse av eierskap til virksomheten (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Involvering av medarbeidere/ledere i ulike prosesser, for eksempel ved å holde de oppdatert på den økonomiske situasjonen kan være med på å øke kunnskapen om virksomheten. Innblikk i den strategiske tankegangen og bevisstgjøring av ledere og medarbeidere på sitt ansvar og betydningen av deres bidrag kan føre til eierskap. Grunnen til at eierskap kan være relevant å se nærmere på er at eierskap kan føre til engasjement. En engasjert leder eller medarbeider ”brenner” for virksomheten, og yter ekstra innsats. I tillegg kan de være opptatt av å hele tiden prestere bedre for å øke bedriftens konkurransekraft.

Strukturen kan også ha innvirkning på innovasjonsevnen. De to hotellene har nesten samme organisasjonsstruktur, med egne spesialiserte avdelinger som for eksempel husøkonomavdeling, restaurantavdeling og kurs- og konferanseansvarlige. Siden Scandic Bystranda er en del av en kjede er organisasjonskartet mer omfattende enn det er på Fevik, illustrert i figur 4 og 5.



Figur 4 Organisasjonskart, Scandic Kristiansand Bystranda



Figur 5 Organisasjonskart, Strand Hotel Fevik

Organisasjonskartene illustrerer hvor stor avstanden er fra den enkelte medarbeider og opp til den øverste beslutningstageren. På Strand Hotel Fevik kan vi se at den enkelte medarbeider har en avdelingsleder og en hotellsjef før øverste beslutningsmyndighet. På Scandic er det flere ledd for at en beslutning skal bli tatt på øverste nivå. Hotelldirektør har nok noe myndighet i sin stillingsbeskrivelse, men det er også mye som må besluttes på høyere nivå. På Fevik er det noe annerledes fordi hotelldirektøren er øverste myndighet i alt som angår daglig drift, men ved større investeringer har hun direkte kontakt med de andre eierne. Dette fører til at hotelldirektøren på Fevik kan ta flere avgjørelser enn hva som er mulig innenfor Scandic-kjeden. Hotelldirektøren på Fevik sier også at en av forutsetningene da hun tok over i 2003 var at hun skulle få bestemme alt! Slik myndighet har ikke en hotelldirektør i på et kjedehotell. Er hotellet en del av en kjede må det følge retningslinjene som kommer fra høyere nivåer.

I større kjeder er det naturlig at beslutningsmyndigheten i noen grad desentraliseres. Det vil si at på sentralt hold tas de største beslutningene mens medarbeidere på lavere nivåer tar beslutninger innenfor en gitt ramme. Disse beslutningstagerne er gjerne spesialister innenfor sitt område. På denne måten kan veien til beslutningsmyndighetene for medarbeiderne i linjen bli noe redusert. For eksempel så er det Revenue-avdelingen på sentralt hold (på landsnivået) som avgjør priser på overnattingene på Scandic. En av medarbeiderne forteller at de kan informere Revenue om lavt belegg, slik at prisen kanskje kan bli redusert. En slik henvendelse kan bli tatt til etterretning, eller de kan få et svar som følger *“Ernst og Caledonien har fullt, så det kan bli fullt hos oss også”*. Dette er informasjon som medarbeiderne ikke har. Informasjonen kan være med å gi de en forståelse for hvorfor prisene er som de er, og på denne måten bidrar til at medarbeiderne forstår helheten. En medarbeider uttrykker at *“det er greit å få et skikkelig svar på hvorfor vi ligger slik i pris, enn at man aldri får vite noe”*. På den annen side er det viktig at slike svar ikke blir automatiske, og at innspillene aldri blir tatt til etterretning. Hvis ikke innspillene blir tatt til etterretning kan det føre til at medarbeiderne slutter å komme med tilbakemeldinger.

Scandic Bystranda er et nytt hotell, som åpnet juni 2013, og har kun vært i drift et knapt år. Dette kan innebære at det er mye som må utprøves før rutiner blir fastsatt, men det kan også innebære til at man konsentrerer seg om det som må gjøres og ikke klarer å tenke nytt. I denne fasen kan det dermed være viktig å evaluere ulike prosesser, arrangementer, sesonger eller høytider som hotellet er i gjennom. Dette kan gi kunnskap og læring som kan utvikle prosesser, tilbud og arrangementer. I fjorårets sommersesong var det om å gjøre for Scandic "*å holde hodet over vannet*". De visste ikke hva de gikk til eller hva de kunne forvente. Før sommersesongen i år møter de mer forberedt, de vet hva de kan forvente, og kan planlegge bedre i forkant.

Strand Hotel Fevik har eksistert siden 1937, men det har skjedd mye siden den gang. De har gått fra å ha kun sommerdrift til helårsdrift, i tillegg har de bygd ut med flere rom og større konferansesaler. Dette har ført til endringer. Slik hotellet fremstår i dag har det vært siden 2010. En ansatt på Fevik forteller at den første julebordsesongen "*måtte vi bare komme gjennom*". Utviklingen av produktet skjedde etter evalueringer basert på tilbakemeldinger fra gjester og medarbeidernes erfaringer. Blant annet medførte dette endringer i hvordan julebordene ble organisert i hotellets ulike saler med bakgrunn i gjestenes opplevelse og hotellets logistikk.

4.2.3 Inkludering av medarbeiderne i innovasjonsarbeid på case-hotellene

Denne oppgaven kan ikke alene avdekke i hvor stor grad medarbeidere inkluderes i innovasjonsarbeidet i hotellbransjen. Det denne studien kan si noe om er hvordan de to case-hotellene inkluderer medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Slik medarbeiderdrevet innovasjon ble definert i teorikapittelet innebærer det å inkludere medarbeiderne i utvikling av varer, tjenester, produksjonsprosesser, eller deres mulighet til å påvirke organiseringen i virksomheten. Mine to case-hotell har begge en form for inkludering av medarbeidere i innovasjonsarbeidet. Medarbeiderne uttrykker at de har mulighet til, og gir tilbakemeldinger om ting som kan gjøres annerledes. Det er forskjell på hvordan informasjonen blir tatt i mot de ulike stedene. En medarbeider uttrykker at "*det er åpning for nye idéer, men det er også en kjededrift*". Dette viser at de som medarbeidere i et kjedehotell ikke har frie tøyler til å gjøre endringer, men de har et mulighetsrom de kan

benytte seg av. Et eksempel som trekkes frem er at de kan bruke lokale produsenter eller tilby lokale spesialiteter *"men innenfor visse grenser"*.

Under intervjuene kommer det frem flere tanker som innebærer annen organisering av vakter, hjelpemidler og utstyr. Medarbeidere uttrykker forståelse for at innspill ikke alltid blir tatt hensyn til ved at *"vi har jo budsjetter å forholde oss til"* eller gjennom utsagn som at *"vi er jo bundet av kjeden"*. Dette viser at medarbeiderne har forståelse for hvorfor ikke alle innspillene deres blir tatt til etterretning. Samtidig kommer det frem at de ansatte blir lyttet til. Et eksempel som fremkommer er at kurs og konferanse har fått en utlåns-PC som nå er disponibel og kan lånes ut til gjester. Dette er noe som de i utgangspunktet ikke hadde, og som nå er et hjelpemiddel eller tilbud til gjestene etter tilbagemelding fra de ansatte. Bakgrunnen for ønsket om å ha en utlåns-PC var at det er mye som kan skje på reise. Gjestens private PC kan bli ødelagt. I tillegg kan det være overganger til hotellets tekniske utstyr ikke passer. Da ønsker kursverten å ha noe å tilby gjesten, og hjelpe gjesten ut av en kjedelig situasjon. Det er god service for gjesten, og det blir sagt at *"... god service, og det er jo den vi lever av"*. Gjennom samtalene kommer det også frem at andre tilbud til gjestene har blitt realisert etter at medarbeidere i linjen har kommet med idéer om for eksempel tilbud på inngang i Aquarama Spa.

En annen medarbeider uttaler at det går an å diskutere med nærmeste leder, og det er mulig å komme med forslag til endringer. Forslaget blir vurdert, og hvis de er bedre implementeres de. Hvis forslaget ikke er bedre enn dagens praksis blir det gjerne forklart, slik at medarbeideren lærer den beste rutinen på en god måte. En medarbeider uttaler også at *"jeg kan si det jeg mener, og det er det ikke alle steder jeg kan"*. Det oppleves også at den enkelte medarbeider kan bidra. En av de ansatte på kjøkkenet på Scandic sier at *"hvis jeg lager en dessert og jeg har en bedre oppskrift kan jeg ta den med"*. Flere medarbeidere opplever at de kan komme med innspill, *"men det er ikke alltid det klaffer, men de er stort sett åpne for forslag"*. En annen uttrykker at *"det er ikke alltid satt i liv, men det er klart vi har innflytelse"*. Det blir også kommentert at *"at det skjer jo noe underveis, og det er bra"*.

I teorien kommer det frem at innovasjoner kan være frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess eller det kan skje gjennom systematisk anvendelse av medarbeiderne sine kunnskaper og erfaringer. Slik det kommer frem av mine intervjuer benytter ikke hotellene seg systematisk av medarbeidernes kunnskaper og erfaringer. Det virker som om prosessen i stor grad er tilfeldig gjennom tilbakemeldinger som gis fortløpende til nærmeste leder. Det kan også komme tilbakemeldinger gjennom møter, men det er ingen form for systematisk innsamling av innspill.

Dette kan tyde på at hotellene befinner seg på de første trinnene på det Tidd & Bessant (2009) omtaler som veien til høyinvolverende innovasjon. I hovedsak foregår det tilfeldig problemløsning i det daglige arbeidet. Når hotellene setter i gang workshoper og brainstorminger viser det at de i noen grad har begynt å strukturere deler av prosessen, og er dermed på trinn to. Strand Hotel Fevik har fastlagte møter med alle medarbeiderne fire ganger i året som kan vise at de befinner seg på det tredje trinnet. I tillegg har de et eget punkt i medarbeidersamtalen som innebærer forbedringer. For å komme ytterligere mot høyinvolverende innovasjon kan det å inkludere medarbeiderne i gjennomføringen av forslagene være viktig. Dette blir til en viss grad gjennomført med tanke på at medarbeiderne i workshopene kommer opp med rutineendringer. Dette er tiltak som ofte fører til inkrementelle innovasjoner. Hvis det kommer inn forslag til større endringer eller helt nye idéer til produkter og tjenester kan videreutvikling av disse delegeres til enkelte medarbeidere eller grupper av medarbeidere. Ved å la medarbeiderne få ansvar og myndighet kan medarbeidere få eierskap til virksomheten og oppgavene som skal utføres. I tillegg kan ansvar medføre økt motivasjon for arbeidsoppgavene, som igjen kan føre til mer effektiv ressursutnyttelse. Når en virksomhet har vært gjennom alle trinnene kommer man der hvor høyinvolverende innovasjon finner sted. Organisasjonen har da blitt en lærende organisasjon. Involveringen av medarbeiderne vil da være en daglig del av arbeidet, og kunnskap om gjester, rutiner og oppgaveutførelse vil bli fanget opp og kontinuerlig forbedres. I følge Tidd & Bessant (2009) kan virksomheter som lykkes med høyinvolverende innovasjon utvikle både radikale og inkrementelle innovasjoner. Medarbeiderdrevet innovasjon må forstås på tre nivåer. På mikronivå vil det være hva den enkelte medarbeider gjør alene, og sammen med andre med tanke på innovasjon.

Noen medarbeidere har mange innspill og idéer, mens andre synes ting er greit som det er. Jeg har ikke spurt direkte hvordan den enkelte bidrar i innovasjonsarbeidet, likevel avdekkes det gjennom intervjuet at det er forskjell på medarbeidernes tanker når det kommer til innovasjoner. Noen har mange innspill og idéer når jeg har spurt. De kommer med innspill og idéer om organisering, produkter eller tjenester. For eksempel nye produkter å tilby gjestene, som solkrem, troll og andre suvenirer. Mens andre kommenterer utformingen av hotellet, avstander og utfordringer med logistikken. Det har også kommet inn innspill på hvordan vaktene kan organiseres annerledes. Det er interessant å se at noen kommer opp med mange forslag, mens andre ikke kommer med noen initiativ til endringer.

Det kommer også frem at det er en sammenheng med at de som reflekterer over arbeidet de utfører også er de som kommer med innspill til innovasjoner. Mens de som sier de ikke reflekterte heller ikke kommer opp med noen idéer. Det var ulike årsaker til at medarbeiderne ikke reflekterte. En uttrykker *"det går i ett"*. Tempoet trenger ikke å være bekymringsfullt for medarbeideren uttrykket videre at *"høyt tempo er gøy"*. Da er det viktig å være klar over at høyt arbeidstempo kan gå utover refleksjonsevnen som igjen kan gå utover innovasjonsevnen. En annen medarbeider uttaler *"jeg går ikke rundt å tenker over det, det er jo noe man bare gjør"*. Dette viser at medarbeideren handler mye på rutine. Når noe går på rutine tenker man ikke like mye over det som gjøres, eller hvordan det gjøres. På denne måten kan rutiner hindre at nye idéer kommer frem. Derfor kan det være fornuftig å reflektere over hvordan arbeidsoppgaver løses og på den måten utfordre de eksisterende rutinene. I tillegg kan det være forskjell på medarbeiderne. Enkelte har det i seg å se etter muligheter, og synes det er gøy å utvikle seg. Mens andre har nok med å gjøre jobben sin og er fornøyd med det.

På meso-nivået var det virksomhetens karakteristikk som påvirket innovasjon. Eksempler på dette er oppbygningen som ble analysert i kapittel 4.2.2, virksomhetens kultur og ledernes roller blir analysert i henholdsvis kapittel 4.2.4 og 4.2.5. Markeder er også en del av meso-forholdene, og på Sørlandet er det stor tetthet av hoteller og overnattingstilbud. Driften er nesten todelt. I sommerhalvåret er det hovedsakelig

ferieturister, mens det ellers i året er jobbreisende og arrangementer som kurs, konferanse og selskaper. Hvis markedet og konkurrentene krever stadige endringer i tilbudet fører det til at virksomheten må henge med og endre seg i takt med andre hoteller.

På makronivå er det virksomhetens forhold til omgivelsene som er viktig. Dette kan for eksempel være deltagelse i ulike nettverk og bransjeforeninger. Scandic Bystranda er en del av Arena USUS. Arena Usus er et bedriftsnettverk som består av bedrifter innen reiseliv, opplevelses- og kulturnæringen på Sørlandet. Usus arrangerer ulike kurs og samlinger for sine medlemmer⁹. Deltagelse i slike nettverk kan føre til kunnskapsutveksling, nye innspill eller samarbeid, som igjen kan føre til innovasjoner. Gjennom ny kunnskap eller nye impulser kan radikale innovasjoner skje. Strand Hotel Fevik er medlem av De Historiske som er en medlemsorganisasjon bestående av fortrinnsvis hoteller og spisesteder som er verdige å få tittelen De historiske¹⁰. For å få tildelt en slik tittel kan det være at virksomheten må fornye eller korrigere seg i større eller mindre grad. På den måten kan en slik tittel være med på å føre til innovasjon, men når tittelen er sikret fører den ikke nødvendigvis med seg videre innovasjoner.

4.2.4 Kulturelle kjennetegn i case-hotellene

Organisasjonskulturen kan være med å påvirke handlingene i en organisasjon, og kan på den måten være med å påvirke medarbeiderdrevet innovasjon. I kapittel 2.4.1 ble de kulturelle kjennetegnene presentert. De ni kjennetegnene er *engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi* og *åpenhet*. Det ble også presisert at det er sjelden alle disse kulturelle trekkene er på plass, derfor vil jeg i dette kapitlet analysere og se hvilke kjennetegn som finnes på case-hotellene.

Engasjement kan være viktig for medarbeiderdrevet innovasjon. Engasjerte medarbeidere brenner for virksomheten eller yter ekstra. Slike medarbeidere kan fås ved å skape forpliktelse og eierskap til virksomheten (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Det kan være vanskelig å avdekke engasjement gjennom intervju spørsmål, det kan være

⁹ <http://www.usus.no> hentet 9. Mai 2014

¹⁰ <http://www.dehistoriske.no/om-oss/> hentet 9. Mai 2014

enkelt å si at man er engasjert, men det er noe annet å være det. Gjennom intervjuene har jeg på en annen side fått oppleve de ansattes engasjement. De forteller ivrig og med innlevelse og stolthet om arbeidsplassen, arbeidsoppgaver og hva som er viktig for de som medarbeidere. Det er også enkelte av respondentene som har beskrevet andre medarbeidere som engasjerte. En av avdelingslederne blir beskrevet som *"veldig engasjert"*. Andre forteller at de ikke er vant med noen som er engasjert i så mye. Lederen engasjerer seg både i arbeidsoppgaver, arbeidsplassen og medarbeiderne og beskrives som *"enorm, engasjerer seg i alt over alt"*. Det er i tillegg flere medarbeidere som tilsynelatende gir det lille ekstra ved å jobbe noen timer på lørdag formiddag for eksempel for å snakke med bryllupsgjester. En annen forteller at arbeidstiden er fleksibel, og at det av og til jobbes både på kveldstid og i helger, selv om arbeidstiden egentlig er på dagtid på hverdagene.

I teorien kom det også frem at tillit, trygghet og ansvar henger sammen med engasjement. *Tillit* kan gis til medarbeidere i form av å gi ansvar for arbeidsoppgaver. Og ved å gi ansatte ansvar kan virksomheten bli mer effektiv ved at arbeidsprosesser går av seg selv. Lederen trenger ikke å bruke tid på å overvåke og kontrollere medarbeiderne hvis han/hun har tillit til at arbeidet blir gjort godt nok. I intervjuene kommer det frem at *"man stoler på de som jobber under en"*. En avdelingsleder forteller at det er mer verdifullt å være på plass på dagtid, når flesteparten av gjestene henvender seg, og det går ikke an å jobbe 24 timer i døgnet. Det blir også sagt at *"vi har dyktige folk som tar seg av det som skjer på kveldene"*.

Avdelingslederne har ansvar for sine avdelinger, og det som skjer der. Bemanning, varebestillinger, opplæring og oppfølging av medarbeidere er ansvarsoppgaver avdelingslederne har. Det er likevel flere som kommenterer et redusert handlingsrom når det kommer til budsjetter, investeringer og det som blir gjort. En uttaler at *"det med ansvar og myndighet, det har blitt bedre"*. En annen forteller at rutiner og drift er hans ansvar, mens investeringer alltid må godkjennes av andre.

Det å ha en kultur som bærer preg av *trygghet* kan være gunstig med tanke på innovasjon. Hvis medarbeiderne er trygge på hverandre og sine omgivelser legges forholdene til rette slik at de tør å komme med innspill og tanker som kan være med på å forbedre virksomheten. De fleste medarbeiderne sier at de vil komme med innspill til sin nærmeste leder. Dette kan tyde på at det er en form for trygghet i organisasjonen. En medarbeider sier at *"jeg kan si hva jeg mener"*, og det hadde nok ikke en medarbeider i en utrygg tilværelse turt.

Det kom også frem at *samarbeid* kan være viktig for innovasjonsarbeidet. Samarbeid kan skje på mange områder i en virksomhet, både innenfor avdelingen, mellom avdelinger og mellom overordnede og underordnede. Gjennom intervjuene kommer det frem at det er godt samarbeid i virksomhetene. Internt i avdelingene blir samarbeid beskrevet som *"vi er et veldig bra team"* og de forteller at de er flinke til å hjelpe hverandre, og sjekker at de andre er ferdige før de går hjem. Det blir også kommentert at de som jobber mye alene gjerne skulle jobbet litt mer sammen, *"det er litt stusselig å være alene en hel dag, vi kunne jobbet to på plassen innimellom"*. Det å jobbe sammen med andre kan være med på å skape et godt arbeidsmiljø. Det gir muligheter til å lære av hverandre, utveksle erfaringer og meninger, noe som kan være med på å generere nye idéer. Det å jobbe sammen med andre kan være med på å gi en følelse av tilhørighet, det å være en del av noe større. I tillegg kan det være med på å bygge opp en kultur preget av trygghet og toleranse.

Både det horisontale og vertikale samarbeidet blir omtalt som bra i de fleste intervjuene. Et eksempel på et godt vertikalt samarbeid forklares med at lederen *"har en evne til å jobbe med folk"*. Horisontale samarbeid blir kommentert ved at *"det er godt samhold i driftsgruppa"*. Driftsgruppa er avdelingslederne som arbeider i drift og er på denne måten horisontale relasjoner. Driftsgruppa samarbeider på tvers av avdelinger. Når de ulike avdelingene får innsikt i hverandres drift og måter å løse utfordringer på, kan det føre til at gode løsninger kan spres til andre avdelinger. I tillegg kan flere personer med ulike faglige bakgrunner bli mer kreative og dermed skape innovasjoner. I intervjuene kommer det frem at medarbeiderne i linjen samarbeider lite med andre avdelinger. Med tanke på

at lederne på avdelingsnivå jobber sammen kan det være at tverrfagligheten kan bli utnyttet til innovasjoner. Når de ansatte kun arbeider i egen avdeling kan det være de ikke har oversikten over virksomhetene og heller ikke kan bidra på samme måte. De avdelingene hvor det er et samarbeid blir det uttrykt at det er noen utfordringer, og at ”*det samarbeidet bør man gjøre noe med*”. På den måten får ikke bedriften nødvendigvis utnyttet at medarbeiderne på lavere nivåer samarbeider. Hvis avdelingene er enige om å samarbeide og er av oppfatning av at det er en nødvendighet er det større sannsynlighet for at det fører til et godt samarbeid (Næring- og handelsdepartementet, 2011).

En annen form for samarbeid er inkludering av tillitsvalgte. Selv om de fleste medarbeiderne i denne studien vil ta opp ting med sin nærmeste leder, er det enkelte som forteller at de kan ta opp ting med tillitsvalgte. Det er kun det ene hotellet som har en tillitsvalgt de aller fleste kjenner til. De tillitsvalgte sitter i Arbeidsmiljøutvalget og benyttes i IA-arbeidet (inkluderende arbeidsliv). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* beskriver den tillitsvalgtes rolle som viktig med tanke på samarbeid og medarbeiderdrevet innovasjon (Næring- og handelsdepartementet, 2011). En tillitsvalgt kan komme med innspill og partssamarbeidet kan utnyttes. Tillitsvalgte kan brukes som et koblingspunkt mellom ansatte og ledelse. De kan bidra med å spre informasjon, og kan komme med samlende synspunkter fra medarbeiderne i drift. En tillitsvalgt kan bli brukt til å ta i mot innspill fra medarbeiderne, men det kan være utfordrende å forstå for eksempel utfordringer i linjen når en selv ikke kan faget. En leder i drift har kanskje opplevd utfordringer og kan få forståelse for utfordringene og bringe idéer videre. Det er likevel viktig å være klar over at tillitsvalgte er en av medarbeiderne, mens en leder alltid vil ha mer ”makt” enn en medarbeider. Dette skillet mellom leder og medarbeider kan føre til at korrekt informasjon og tilbakemeldinger blir holdt tilbake overfor lederen, men kunne vært lettere å si til tillitsvalgte.

Medarbeidere som identifiserer seg og er stolte av virksomheten kan også være med å skape en kultur hvor initiativ til innovasjon kommer fra medarbeiderne. *Stolthet* kan opparbeides gjennom interesse fra omgivelsene og godt omdømme. Godt omdømme kan skapes ved å være tilstede i mediene og omgivelsene ellers. Begge hotellene har

direktører som er flinke til å uttale seg i mediene og markedsføre hotellet på en positiv måte. Slik får omgivelsene kunnskap om hotellet, noe som kan være med på å skape stolthet blant medarbeiderne. En stolt medarbeider bryr seg om virksomheten den er en del av, og har lyst at den skal gå bra. På den måten kan medarbeideren være opptatt av å forbedre seg, og se etter utviklingspotensialer for virksomheten.

Toleranse og åpenhet for innspill er viktig for å bygge en kultur som kan inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Den som tar imot innspill må være raus og ikke avvise forslagene som kommer med en gang. Hvert forslag bør vurderes, evalueres eller prøves ut før de eventuelt blir avvist. På den måten kan hvert forslag bli vurdert før det blir forkastet eller videreutviklet. Det vil også være rom for å gjøre feil i en virksomhet som bærer preg av toleranse. Når feil blir begått er det viktig at de blir kommunisert, rettet opp og fører til læring. En medarbeider omtaler sin leder som en som kan styre, men også lar medarbeiderne slippe til. Nettopp for å lære av erfaringene. Virksomhetene er også flinke til å evaluere perioder som er gjennomført og lære av erfaringene, for eksempel sommermånedene, eller julebordsesongen.

Hvis en virksomhet har rutiner for gjennomføring av evalueringsprosesser kan det tyde på en form for utviklingsorientering. En virksomhet som er utviklingsorientert har gjerne forbedringer som en viktig del av hverdagen. På denne måten blir nyskaping en naturlig del av virksomheten. Flere medarbeidere uttrykker at de tenker på forbedringer, *"alltid forbedringspotensialer over alt, det blir lissom aldri perfekt"*, er det en som uttaler. En annen uttaler *"du tenker jo den veien, men det er ikke så lett å influere de som sitter og tar avgjørelser"* som omhandler de som sitter på sentralt hold. Eller en tredje som forteller at *"det er alltid en evaluering av det som skjer, og det gjestene har behov for"*. Denne tankegangen er spesielt viktig i servicebransjen. Det er gjesten som skal være fornøyd, slik at det kan generere flere besøk. Slik det har blitt beskrevet er flere av avdelingslederne opptatt av utviklingsmuligheter, noe som blir underbygget av utsagnet om at lederen *"alltid spør om vi har idéer til hva som kan bli bedre"*.

Autonomi innebærer i hvilken grad den enkelte medarbeider har mulighet til innflytelse på eget arbeid. Grad av autonomi kan variere mellom de enkelte medarbeiderne eller roller. Lederstillinger har ofte større grad av autonomi i jobben sin enn ansatte i linjen. Det som er likt for de aller fleste medarbeiderne er at de har oppsatte vakter som ikke kan endres på. For eksempel arbeider renholderne om morgenen fra 0900 til 1530, og kan ikke jobbe kveldstid hvis det skulle passe bedre en uke. Det er tilsvarende fastsatte vakter for resepsjonen og medarbeiderne på kjøkkenet. De som er kurs og konferanseansvarlige har også en form for ”kontortid” de må være tilstede på hotellet. Disse er likevel litt mer fleksible enn for eksempel en resepsjonsvakt. Arbeidsgiver trenger forutsigbarhet med tanke på når medarbeiderne skal være på jobb, slik at det til enhver kan ta seg av gjestene. Arbeidsdagen til medarbeiderne i linjen påvirkes av gjestenes behov.

Det er flere av de intervjuede medarbeiderne som forteller at de er fleksible i løpet av arbeidshverdagen sin. Dette innebærer at de for eksempel hjelper til i resepsjonen, står i baren, rydder av border eller hjelper til å stelle i stand konferansesaler. Dette er arbeidsoppgaver som er utenfor deres daglige ansvarsområde. Denne fleksibiliteten kan være en stor fordel for å kunne drive effektivt. På samme tid kan dette gi medarbeidere innsikt i arbeidsoppgaver på andre områder enn der de vanligvis arbeider. En medarbeider fra en annen avdeling vil se ting ”utenfra”, og det kan være lettere å stille spørsmål ved arbeidsutførelsen. Ansatte som jobber på tvers av avdelinger kan få et bedre helhetsbilde av virksomheten. De kan oppleve hvordan ulike deler av virksomheten er med å bidra til levere et godt produkt til gjesten. Ved å hjelpe hverandre kan også samholdet styrkes. Samarbeidet kan også bedres ved at avdelingene hjelper hverandre når det trengs.

Når det kommer til arbeidsutførelsen er det noe fleksibilitet i de ulike avdelingene. Renholderne har ingen standard for hvordan de skal re senga, men de har en standard for hvordan den skal se ut når de er ferdig. På Scandic Bystranda er de opptatt av at det skal være likt i hele kjeden, og at de dermed ikke har like stor frihet som de kanskje har på Strand Hotel. Selv om mye er standardisert på kjedehotellet er det viktig å være klar over de frihetene som medarbeiderne har.

Åpenhet er også et viktig kulturelt trekk ved virksomheter som har forutsetninger for å drive med medarbeiderdrevet innovasjon. Det at saker ikke blir holdt skjult, at informasjonen er tilgjengelig og at det er rom for åpne diskusjoner kan være viktig. I begge mine case-hotell kommer det frem at tall, og økonomiske resultater er tilgjengelig for medarbeiderne. Disse blir kommunisert ut til medarbeidere og avdelingsledere gjennom møter og mailer. En medarbeider sier at de *"alltid har fått vite hvordan de står"* eller en medarbeider beskriver hotelldirektøren som *"flink og viser oss alt"*. Flere medarbeidere uttrykker at tall ikke er deres sterke side, men *"vi har peiling på om det går bra eller ikke"*. Dette kan være positivt for medarbeiderne å vite fordi det kan gi de en trygghet med tanke på egen arbeidsplass og fremtiden. I tillegg kan det være med på å gi en forståelse av hvordan virksomheten drives. Det er også en åpenhet innad i ledergruppa. En av avdelingslederne forteller at *"det er åpenhet i ledergruppa for høylytte diskusjoner. Ingen sperrer for å diskutere uenigheter. Har vi noen kjepper i hjulene så fikser vi det"*. På den måten får de diskutert uenigheter og komme frem til løsninger i fellesskap.

En virksomhets visjon og verdier kan i følge Jacobsen & Thorsvik (2007) være med på å forme organisasjonskulturen. Visjonen er det de ansatte skal strekke seg etter hver dag på jobb, mens en virksomhets verdier er det den enkelte medarbeider legger til grunn for sine handlinger i virksomheten. Medarbeiderne på de to hotellene har varierende kjennskap til visjoner og verdier.

Scandic-kjeden sin visjon er *"to become one of the most loved and respected consumer brands in the Nordics"*. Visjonen er en ledestjerne, uavhengig av bransje. Dette er etter min oppfatning en visjon som er rettet mot konsernet som helhet, og kan være litt vag for den enkelte medarbeider. For å få en slik visjon til å fungere bør den konkretiseres ovenfor medarbeiderne. Ingen av mine respondenter på Scandic kunne visjonen, men betydningen av verdiene og hva selskapet står for er de opptatt av. Verdiene er *"casual, caring, creative"* og innebærer å *"gi folk en følelse av å være hjemme"* mens en annen beskriver de som *"et hjem borte fra hjemmet, og føle seg blant venner"*. Scandic har en

film som presenterer deres verdier og verdisyn, *Scandic Brand Book* (2013). I denne filmen presenteres de ulike verdiene, og betydningen av de utdypes. *Caring* innebærer at gjesten skal føle seg hjemme, at medarbeideren er en venn som kan hjelpe hvis det er noe. I tillegg innebærer *caring* at de bryr seg om miljøet og omgivelsene. Når det kommer til *casual* betyr det at gjesten skal kunne være seg selv. Hvor det å føle seg komfortabel er viktigere enn ren luksus. Luksusen på Scandic er det å kunne være seg selv. Den siste verdien innebærer at medarbeiderne skal løse uforutsette hendelser og utfordringer som dukker opp. Medarbeideren må være *creative* i å løse hverdagsproblemer til det beste for gjesten og selskapet ("*Scandic brand book*," 2013). Filmen som er laget er illustrativ når den trekker frem eksempler på hvordan disse verdiene skal brukes i praksis. Det eneste som ikke blir avdekket godt nok i min undersøkelse er hvorvidt disse verdiene styrer hverdagen til medarbeiderne på hotellet.

Strand Hotel Fevik har fire verdier; *vennskap*, *klokskap*, *kunnskap* og *lidenskap*. Disse verdiene blir beskrevet på hjemmesiden og i *Pilarhåndboka* som er en innføring i verdiene til hotellet. Vennskap innebærer at medarbeiderne skal vise nærhet, omtanke, tillit og ærlighet. Relasjonene mellom medarbeidere og gjester skal være ekte og sterke. Kunnskap er i følge *Pilarhåndboken* en måte å vise engasjement. Kunnskap skal være med på å gjøre medarbeiderne trygge i arbeidet og utøve god service ovenfor gjestene. Klokskap innebærer at medarbeiderne skal være kreative og løsningsorienterte slik at kunden får unike løsninger. I tillegg skal medarbeiderne se etter muligheter både internt og overfor gjestene. Lidenskap beskrives som tilstedeværelse, engasjement og godt humør. Det innebærer å se kunden og by på flest mulig smil og gode opplevelser. Engasjement, gleder og samspill er drivkrefter for Strand Hotel Fevik for å nå visjonen om å bli Sørlandets ledende kurs- og konferansehotell. Ved at visjonene har fått en forklaring kan medføre at de favner over langt mer enn de vanligvis gjør. Strand Hotel Fevik sine verdier og deres forklaringer inkluderer mange av de ni kulturelle kjennetegnene som blir omtalt i *Håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon* (2011). De kulturelle trekkene som ikke fremkommer av *Pilarhåndboka* er stolthet til virksomheten, toleranse og at de ansatte har autonomi i løsning av arbeidsoppgaver.

Det som er spennende med Strand Hotel Fevik er at de ansatte var med på utforming av verdiene. Alle medarbeiderne på hotellet var inkludert i prosessen hvor verdiene ble valgt ut og beskrevet. På denne måten har de ansatte som deltok i prosessen en god forståelse for hva de betyr i deres arbeidshverdag. *Pilarhåndboka* kan være til god hjelp for de som starter i virksomheten nå som verdiene er satt. Slike former for inkludering av medarbeidere kan være hensiktsmessig der det er mulig. De ansatte kan bli engasjerte i virksomheten og føle eierskap til stedet og sine arbeidsoppgaver. I tillegg kan verdiene bli mer relevante for de det gjelder for. Slike prosesser er selvfølgelig vanskelig hvis hotellet er en del av en større kjede. På et kjedehotell er det desto viktigere å jobbe med verdiene og la disse bli en del av de ansattes arbeidshverdag. På den måten kan medarbeiderne bruke verdiene som veiledning i ulike situasjoner.

4.2.5 Lederens rolle for medarbeiderdrevet innovasjon

Hva som kjennetegner kulturen til virksomheter som er innovative ble presentert i kapittel 4.2.4. Lederen har en viktig rolle både med tanke på utforming av kulturen og medarbeiderdrevet innovasjon. Ledere kan utvikle og forme organisasjonskulturen, og dermed være med å bidra til å skape en kultur som fremmer innovasjon. I kapittel 2.5 kom det frem at lederen kan påvirke kulturen gjennom egen atferd, hvordan de former roller og hva de er opptatt av. I tillegg er det lederen som evaluerer, kontrollerer og ofte rekrutterer medarbeidere. Opplæringen kan også være med å påvirke kulturen sammen med forfremmelse og hva som belønnes i virksomheter. Hvis lederen selv er aktiv til å komme opp med nye idéer, tør å luften ulike innspill med medarbeiderne kan det inspirere medarbeiderne til å gjøre det samme. Hvis lederen er opptatt av videreutvikling og forbedring, og i tillegg belønner tiltak som fører til innovasjoner kan det stimulere til videre utvikling. Hvis det i tillegg legges vekt på egenskaper som kjennetegner innovative medarbeidere kan det føre til innovasjoner i virksomheten.

Alle mine respondenter forteller at de vil komme med innspill eller diskutere saker som angår arbeidsoppgavene med sin nærmeste overordnede og/eller nærmeste kollega. Dette er bra, og kan tolkes som at ansatte er trygge på lederen sin, og tør å komme med

tilbakemeldinger. Det er likevel store forskjeller mellom lederne. Noen ledere er mer opptatt av forbedringer og endringer enn andre.

Hvis en leder ønsker en innovativ organisasjon må lederen i følge *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* (2011) være mindre opptatt av egne meninger. I intervjuene fremkommer det at det er en leder som har fokus på dette. Medarbeideren sier at *"hun spør alltid om vi har idéer til hva som skal bli bedre"*. På denne måten er lederen åpen for innspill fra medarbeiderne, og er ikke nødvendigvis opptatt av sine meninger og rutiner.

Lederes bevissthet omkring ord og handling er viktig. Medarbeiderne må oppleve en reell medvirkning. Når innspill blir gitt skapes det en forventning om oppfølging, noe som kan være utfordrende for en leder. Medarbeiderne kan for eksempel få forventninger om å få tilbakemeldinger på innspillene. Det kan også være at medarbeidere får forventninger om gjennomføring av idéene sine og da handler det om å kommunisere slike ting tilbake til de som involverer seg. Det er mange ting som kan hindre at forventningene ikke innfris, for eksempel kan mangel på tid være et slikt element. En medarbeider uttrykker at *"det er oppfølgingen som er vanskelig. Det tar for lang tid"*. Hvis en medarbeider opplever dette flere ganger kan man få følelsen av at det ikke nytter å komme med innspill. I tillegg kan det skape en usikkerhet om det blir tatt videre i det hele tatt. Hvis det er innspill som ikke kan gjennomføres forventer medarbeideren en tilbakemelding på hvorfor det ikke blir gjort noe med. Da kan det være at medarbeideren mister tro på at det nytter å komme med idéer og forslag til forbedringer.

Av teorien kommer det også frem at lederen må være opptatt av å samhandle med medarbeiderne. Gjennom mine intervjuer med medarbeidere og avdelingsledere kommer det frem at mange av lederne deltar mye i drift. Da jobber de sammen med medarbeiderne. Dette kan være med på å senke terskelen mellom leder og medarbeider. Leders tilstedeværelse blir også trukket frem som en viktig faktor for å kunne komme med innspill forslag eller idéer, og å kunne ha en god dialog med sin leder. Dette er hotellene er gode på. Det at medarbeiderne synes det er naturlig å ta opp saker med

nærmeste overordnede kan være et tegn på det. En medarbeider beskriver at det er *”god dialog mellom lag og folk”*. Andre kommenterer den gode dialogen med hotelldirektør, avdelingsledere og medarbeiderne. Det kommer også frem at de *”har et godt arbeidsmiljø og vi samarbeider godt alle sammen”*. God dialog er viktig for å få til godt samarbeid mellom medarbeidere og ledere.

Aasen & Amundsen (2011) hevder at støttende ledelse er den viktigste rollen til en leder for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon. Da må lederen støtte opp om nytenkning og støtte den enkelte medarbeider som viser initiativ. Støtte kan gis i form av å lytte, oppmuntre, eller ressurser i form av tid og penger. Det er ikke så mange som omtaler dette direkte i mine samtaler. Det er likevel noen tegn på at flere av medarbeiderne jeg har intervjuet har gode ledere rundt seg. Medarbeiderne sier de har ledere som er opptatt av sine medarbeidere, og ønsker å hjelpe de hvis det er noe som kan gjøres annerledes i arbeidssammenheng. Når det kommer til idéskapning så er det en medarbeider som uttrykker at *”jeg får den støtten og hjelp jeg trenger”*, og med tanke på tid til refleksjon så sier en annen *”hvis jeg vil så har jeg det”*.

Operative ledere blir også omtalt som viktige i innovasjonsarbeidet. De er medarbeidernes nærmeste overordnede. Det er de som kjenner til arbeidsoppgaver, prosesser, utfordringer i tillegg til at det er de som kjenner medarbeiderne. Det er viktig at disse er åpne og interessert i innspill siden det er disse medarbeiderne henvender seg til. Det er mange av avdelingslederne i mine hoteller som er i den daglige driften. De jobber med medarbeiderne, og løser oppgaver sammen med de. En avdelingsleder beskriver det slik: *”det er den eneste måten å lede på hvis du vet hva som skjer på gulvet, hvis du er distansert fra det som skjer i daglig drift er det vanskelig å være på topp og henge med”*. I teorien kommer det frem at operative ledere kan være et hinder for innovasjon. Dette på grunn av at de tenker på drift og budsjetter i større grad enn andre. Dette bør den øvrige ledelsen være bevisst på. Dette er fenomener som også fremkommer i mine samtaler med ulike avdelingsledere. En uttrykker at *”det er et fokus på at vi skal være effektive, så vi er bevisst på det”*, dette kan føre til at de er opptatt av effektiviseringer. På den annen side kan det også føre til at avdelingslederne ikke har

ressurser eller tar seg tid til å utforske nye og kanskje bedre løsninger. En løsning kan også være at ledelsen har mer fokus på innovasjon, noe som gjør at den operative ledelse anser innovasjon som viktig.

Den operative ledelse kjenner arbeidsprosessene, og noen ganger utfører oppgaver på lik linje som medarbeiderne. Dette kan være med på å styrke grunnlaget når beslutninger skal tas på høyere nivå. Derfor kan det være viktig for ledere å stoppe opp litt innimellom og observere og se hvordan oppgaver blir løst, hva som fungerer og ikke fungerer.

4.2.6 Arenaer for inkludering av medarbeiderne i innovasjonsarbeid

Min studie tyder det på at det er lite struktur på innovasjonsarbeidet i de to hotellene. Innspill og idéer blir i hovedsak gitt til nærmeste overordnede i det daglige arbeidet. Medarbeiderne forteller at de kan komme med innspill og idéer gjennom medarbeidersamtaler, medarbeiderundersøkelser og ulike møter. Det har også vært muligheter for å komme med tilbakemeldinger og *"klemme ut nye idéer"* gjennom brainstorming og workshops. I de neste kapitlene går jeg nærmere inn på møter, medarbeidersamtaler, medarbeiderundersøkelser og workshoper/fellesmøter som de ulike arenaene hvor de ansatte opplever at de kan komme med tilbakemeldinger.

4.2.6.1 Møter som arena for medarbeiderdrevet innovasjon

I teorien kom det frem at møter kan være en arena for effektiv kommunikasjon, samtidig som det kan være et fint forum for å informere, engasjere og inkludere medarbeiderne. Gjennom diskusjoner kan ulike synspunkter bli fremmet. Det er også mulig å informere medarbeidere om det som skjer i virksomheten slik at de får et større overblikk og ser sitt arbeid i den store helheten. Gjennom samtalene og intervjuene på hotellene kommer det frem at alle de ansatte deltar på ulike møter. På Scandic har de et mål om at alle avdelinger skal ha avdelingsmøte en gang i måneden. Det er ikke noe fast tidspunkt for disse møtene. Enkelte avdelinger har klart å holde kravet om en gang i måneden likevel, mens for andre så *"har det sklidd litt ut"*. Avdelingslederne i drift har faste møter på begge hoteller, for å dele informasjon om den kommende uka.

På *avdelingsmøtene* møter medarbeiderne hverandre og sin nærmeste leder, noe som kan være med på å styrke teamfølelsen. I og med at mange av medarbeidere jobber til ulik tid, eller jobber alene så kan det også være fint å treffe de andre i avdelingen, utveksle opplevelser og erfaringer. En av medarbeiderne uttrykker at ”*det er bra å se alle i blant*”. Møter med alle medarbeiderne i en avdeling kan styrke både de faglige og sosiale båndene på arbeidsplassen.

Disse avdelingsmøtene har noe ulikt innhold, men alle går gjennom tall og økonomi og hvordan de har gjort det i den foregående perioden. I tillegg ser de fremover og planlegger den neste perioden. På denne måten får de ansatte innblikk i hvordan det står til med virksomheten. Denne informasjonen kan være med på å gi medarbeiderne en helhetsforståelse av virksomheten. En forståelse for hvorfor ting er som de er, men det kan også være med på å få de ansatte til å reflektere om det er noe som kunne vært gjort annerledes. Eller at de kobler den informasjonen de får, med sine egne erfaringer og kommer med nye idéer.

Slike møter kan være en fin anledning til å diskutere utfordringer eller problemer som medarbeiderne møter i hverdagen. Det kan være at en person sliter med å få til en ting, og ved å diskutere det med andre så kan en bedre løsning tas i bruk. Det blir også sagt at de på avdelingsmøtene ”*går gjennom rutiner, hva som må bli bedre*”. Flertallet av respondentene sier at møtene er en fin arena til å fremme idéer eller tanker. Enkelte av avdelingene har forbedringer som et punkt på agendaen, mens i andre avdelinger er det mer tilfeldig eller opp til medarbeiderne å ta det opp.

Eksempler på andre møter er *morgenmøter* eller *pep-talk* som medarbeiderne har før de starter dagen. Da går de gjennom det som skjer denne dagen, arbeidsfordeling og medarbeiderne kan komme med innspill som ikke kan vente til avdelingsmøtet. En medarbeider sier at innspill kan tas på avdelingsmøtet ”*men tar det fortløpende på morgenen hvis det er noe*”. En slik tilnærming kan være hensiktsmessig slik at ting som kan justeres eller endres med en gang ikke trenger å vente til neste avdelingsmøte. Slike morgenmøter kan brukes til å finjustere rutiner eller de kan brukes til tett oppfølging av

for eksempel timebruk. Tavlemøter kan være en måte å få alle til å bli involvert i flyt og kontinuerlig forbedring (Wig, 2013). Faste forbedringsmøter en gang i uka eller en gang i måneden er andre løsninger for å få til effektive møter med forbedringsfokus. Tavlemøter eller forbedringsmøter er møter som er korte, og tar utgangspunkt i en tavle. Hver uke, eller hver dag kan informasjonen på tavla oppdateres med det som er viktig for virksomheten (Wig, 2013). Med kontinuerlig oppfølging av utviklingen kan tiltak raskt settes i gang hvis det er nødvendig.

Driftsmøter er ukentlige møter med avdelingslederne hvor de planlegger driften fremover. Agendaen er ofte oppfølging av sist ukes referat for så å tenke fremover. På disse møtene møter de ulike avdelingene, for å samkjøre seg mot fremtidige arbeidsoppgaver. Planlegging av logistikk og hvordan den kommende uke ser ut for de ulike avdelingene. Disse møtene kan brukes til å belyse utfordringer som den enkelte avdeling har, og kanskje de andre avdelingene kan komme med innspill til løsninger eller justere seg i forhold til det.

Det kom også frem gjennom intervjuene at Scandic har møter på sentralt hold som enkelte avdelingsledere deltar på. Dette kan være *key-meetings* hvor Food & Beverage-sjefer (F&B), restaurantsjefer og kjøkkensjefer møtes. På disse key-meetingene blir også deltagerne utfordret på om noen har innspill. På slike møter kan fagkunnskapen til medarbeiderne økes siden det blir et forum for medarbeiderne innenfor samme fag. Det kan være en enkel måte å gi disse medarbeiderne nye impulser eller kunnskaper når alle samles på ett sted. Det å få være en del av et faglig nettverk kan også være med på å skape faglige diskusjoner som kan resultere i gode idéer.

Allmøter er et møte som flere medarbeidere nevner som en arena hvor de kan komme med tilbakemeldinger. Her legger ledelsen frem hvordan året har vært, økonomi, budsjetter og kunde- og gjesteundersøkelsene. På disse møtene blir det i følge en medarbeider også kommunisert ”*hva vi må bli bedre på, men de er også flinke på å skryte*”. Fordi det ikke er fastlagte datoer for allmøtene, kan det føre til at enkelte medarbeidere opplever at møtene uteblir eller at møtene etterlyses.

På Strand Hotel Fevik kommer det frem at det er mulighet for å ta møter på kort varsel for å drøfte idéer. Et idémøte hvor de kan lufte noen tanker de har, for så å se om det er noe de skal jobbe med videre. Det å gi rom for til slike spontane møter kan være fornuftig. Da blir idéene tatt på alvor, og det er en mulighet til å ta raske avgjørelser om det er noe som haster eller kan iverksettes med en gang.

I en hotellvirksomhet kan det være stor variasjon i antall ansatte. Det er en del medarbeidere som er fulltid- og deltidsansatte, i tillegg er det vanlig å ha mange sommerhjelpere. De deltidsansatte og sesongansatte ser gjerne ting med litt nye øyne, og kan være en kilde til nye tanker. De kommer gjerne inn med en annen bakgrunn enn de som jobber fast. Derfor er det viktig å ikke ekskludere disse i møtesammenheng hvor nye innspill er på agendaen. Det kan til og med kanskje være fornuftig å benytte seg av denne fordelene og utfordre sesongansatte til å bidra med tanker.

Det fins flere ulike møter, enten om det er et møte for å skape kreativitet eller om det er et møte for å løse et spesifikt problem. Workshop kan være et møte som kan samle mange medarbeidere for å jobbe med konkrete utfordringer eller til idégenerering. Slike møter har de gjennomført på begge hotellene. Dette presenteres nærmere i neste kapittel.

4.2.6.2 Fellesmøter og workshop

Begge hotellene har fellesmøter hvor medarbeiderne møter på tvers av avdelingene. I teorien kom det frem at slike møter kan pasifisere deltagerne. På Scandic Bystranda har de et ønske om å ha allmøte hvert kvartal med alle medarbeiderne. Det blir gitt informasjon av drift og hvordan nærmeste fremtid ser ut. Et mindretall av medarbeiderne nevner allmøte i intervjuene som en arena for å komme med tilbakemeldinger og innspill.

Da Scandic Bystranda startet opp for et år siden ble alle medarbeiderne samlet til en felles workshop før oppstart. På denne workshopen gikk de gjennom et opplæringsprogram. I tillegg hadde de oppgaver om hvordan de skulle få det til på det nye hotellet. Fra de medarbeiderne som var med på denne workshopen har det utelukkende kommet positive tilbakemeldinger. En medarbeider uttaler: *"Veldig bra. Det*

var en fin dialog”, det blir også fremhevet at det å komme sammen med andre og være med på beslutningsprosessene var bra, og var med på gi hotellet ”*en god start*”. En annen sier at det var spennende å treffe de nye som kom fra andre hoteller eller bransjer. ”*De kom jo med nye ting, vi var jo veldig satt*”, noe som kan indikere at det har skjedd en kunnskapsutveksling. I tillegg var det knyttet spenning til det de skulle i gang med. Når nye konsepter skal innføres i kjeden gjennomføres slike workshoper. På den måten får mange ansatte kjennskap til det nye konseptet og hva det betyr for deres arbeid.

En av de radikale innovasjonene som Scandic har tatt i bruk kom som en følge av en workshop med medarbeiderne i linjen. I 1994 besluttet hotell-kjeden at det skulle fokuseres på miljø. De ansatte invitert til å komme med innspill på hvordan kunne gjøres. En av medarbeiderne kom med forslaget om å la være å vaske håndkledet til gjesten hver gang, med mindre gjesten ønsket det. Dette begrunnet han med at han ikke vasket sine egne håndklær etter en gangs bruk hjemme. Dette ville spare miljøet for mange klesvasker, miljøutslipp, transport, økonomi og bedre arbeidsmiljø.

Strand Hotel Fevik har minimum fire fellessamlinger i året, for å gi inspirasjon til medarbeiderne. Disse er lagt opp litt annerledes enn samlingene på Scandic Bystranda. Samlingene har ulike tema, men blir planlagt som helhet. Hotellets verdier er tema for de ulike samlingene, for eksempel var temaet for samlingen i februar klokskap, mens det i april var kunnskap. I mai 2014 har de to samlinger for alle de ansatte og ekstrahjelpene. Disse samlingene finner sted i tidsrommet 13-18 og har ulike agendaer. Den ene samlingen omhandlet branninstruksen og vennskap, mens den andre samlingen har kunnskap og lek på agendaen i tillegg til egenutvikling. Alle de ansatte blir invitert til disse samlingene. Det er frivillig deltagelse men det oppfordres til å stille. Alle medarbeiderne blir lønnet for halvannen av de totalt fem timene. På denne måten kan verdiene forankres i den enkelte medarbeider, de kan styrke samholdet og øke kunnskapsnivået. Dette er faktorer som kan være med på å påvirke innovasjonsevnen til medarbeiderne.

Da Strand Hotel Fevik skulle finne frem til hva som skulle være verdiene til virksomheten ble alle de ansatte inkludert. Gjennom flere workshops ble tanker og innspill delt, helt til de kom frem til det som er dagens verdier. Disse ble videre bearbeidet slik at de gir mening for hver enkelt medarbeider i de ulike avdelingene. Og ved at de bruker verdiene som tema for fellessamlingene blir de også forankret i medarbeiderne som ikke var med prosessen å utvikle de samtidig som de hele tiden kan bli aktualisert.

4.2.6.3 Medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser

Gjennom mine intervjuer og samtaler kommer det frem fra flere medarbeidere at medarbeidersamtalene er en arena hvor de kan komme med tilbakemeldinger og innspill. Medarbeidersamtaler har noen fordeler som kan benyttes i innovasjonsarbeidet. Samtalene er regelmessige, mange virksomheter har en eller to samtaler årlig. Det er en samtale som skjer i fortrolighet mellom overordnede og underordnede, noe som kan være en fin arena til å ta opp ting som kan gjøres annerledes. Med tanke på at samtalene er planlagte og begge parter skal forberede seg kan de også bli effektive. Ulempen ved slike samtaler er et det kun er en eller to i året, og dermed kan det ta tid før idéene blir satt ut i livet. I tillegg kan det være vanskelig å huske gode idéer hvis samtalen finner sted langt frem i tid.

Strand Hotel Fevik har jobbet aktivt med HR-utvikling, og utviklet verktøy som passer for bransjen og hotellet. Ledersamlinger, fellessamlinger og verdisamlinger er noen av verktøyene de har utviklet, og disse baserer seg på dialog mellom de ansatte. Verdisamtalene er deres medarbeidersamtale og her benytter de aktivt virksomhetens verdier i samtalen. På den måten blir verdiene forankret, og den enkelte kan knytte verdiene til egen arbeidsutførelse internt og ovenfor gjester. Med tanke på at Fevik sin ene verdi er klokskap som innebærer at de *”konstant skal jakte på løsninger og muligheter både internt og for våre gjester”*, utfordrer det medarbeiderne til å tenke nytt. Gjennom medarbeidersamtalen kan de gode løsningene bli satt ord på noe som kan føre til at det lettere kan spres i organisasjonen. Slik kunnskapsutvikling skjer i SECI-modellen som ble omtalt i kapittel 2.1.2. Det kan i tillegg komme frem helt nye tanker som kan arbeides videre med. Det som er viktig å være klar over er de forventningene

som eventuelt kan skapes ved å ta slike ting opp i en medarbeidersamtale. Skikkelige tilbakemeldinger på hvorfor eller hvorfor ikke noe skulle bli tatt videre er viktig. Det kan også være fornuftig å lytte til idéene som kommer frem, og vurdere de i etterkant. Da blir kanskje risikoen for å ta forhastede avgjørelser redusert.

Medarbeiderundersøkelser er ofte kvantitative undersøkelser som måler ”temperaturen” på virksomheten. De kan gi et bilde på hvordan tilstanden er i virksomheten som helhet. Slike undersøkelser gjennomføres ofte ved hjelp av spørreskjema med forhåndsdefinerte spørsmål og svar. Undersøkelsene er ofte like for alle virksomhetens ansatte og er anonyme. På den måten kan det være vanskelig å finne spørsmål som er relevante for alle virksomhetens avdelinger. Fordelen med slike undersøkelser er at de ofte når ut til et bredt spekter av medarbeidere i løpet av kort tid. På et hotell må det riktignok planlegges slik at de som ikke arbeider med data har maskiner tilgjengelig slik at de kan gjennomføre undersøkelsen.

Når spørsmål og spesielt svar er avklart på forhånd er det ikke så mange muligheter for å komme med egne innspill og tanker. Det er likevel mulig å ha egne tekstbokser, hvor respondenten kan svare med egne ord. Det som kan bli utfordrende med tanke på å inkludere innovasjonsarbeidet i slike undersøkelser er kanskje nettopp det at de er anonyme. Det kan være at en veldig god idé kommer frem, men at de som tolker undersøkelsen og leser svarene ikke forstår hva som menes. Det kan også være store mengder data som kommer inn, slik at det kan være vanskelig å prioritere hvilke innspill som skal vurderes. Scandic gjennomfører slike undersøkelser annethvert år. Jeg har ikke fått innsyn i hvordan denne undersøkelsen ser ut, eller resultater. Det er flere medarbeidere i mine intervjuer som sier at de i denne undersøkelsen kan komme med innspill på det som angår virksomheten. Det kan være en fornuftig tilnærming at medarbeiderne kan komme med innspill på som angår virksomheten som helhet. Sannsynligvis blir undersøkelsen analysert på sentralt hold. De vil ikke nødvendigvis være opptatt av rutineendringer eller andre justeringer i arbeidsutførelsen. Med tanke på at Scandic har 13 000 medarbeidere kommer det inn store mengder data. I

spørreundersøkelsen bør det oppfordres til å komme med konkrete tilbakemeldinger som angår nye forretningsområder, nye konsepter eller større endringer.

4.3 Hvordan kan hoteller organisere seg for bedre å inkludere medarbeidere i innovasjonsarbeidet?

I de foregående kapitlene har vi sett hvordan medarbeiderne blir inkludert i innovasjonsprosessene. Mange av de kulturelle kjennetegnene er på plass, mange av lederne har gode holdninger overfor innspill og forbedringer. På denne måten ser vi at de har et grunnlag for å arbeide med medarbeiderdrevet innovasjon. Videreutvikling som bør vurderes er klare systemer for når og hvordan medarbeiderne inkluderes i dette arbeidet. I lys av teori og egne observasjoner på hotellene vil jeg i dette kapitlet se nærmere på hvordan de to hotellene kan organisere seg for bedre å inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Hvis medarbeiderne oppmuntres til å søke forbedringer i eget arbeid kan de små justeringene skje i hverdagen. Ved å ha en plan eller strategi for hvordan medarbeiderne inkluderes i det videre innovasjonsarbeidet kan arbeidet bli mer forutsigbart.

I innovasjonsprosessen kommer det frem at flertallet av ansatte kan, og kanskje bør, inkluderes i søk-fasen. For eksempel kan alle medarbeiderne inviteres til regelmessige felles workshoper hvor ulike temaer tas opp. Medarbeiderne får være kreative, løsningsorienterte og komme med idéer til utviklingsmuligheter. Hvis det er temaer som omfatter virksomheten som helhet kan det være fornuftig at medarbeiderne arbeider på tvers av avdelinger. Da kan ulike kunnskaper og erfaringer føre til annerledes idéer enn om alle deltakerne har lik bakgrunn. Når det kommer til utvikling av idéen vil det være lite effektivt å inkludere alle medarbeiderne. En løsning kan være å la den eller de medarbeiderne som har kommet opp med idéen få mulighet til å videreutvikle den. For eksempel ved at det frigjøres tid for medarbeideren.

Som nevnt i kapittel 4.1.2 kan medarbeiderne inkluderes i utvalgsfasen hvis det er tema som berører deres arbeid, eller der hvor deres aksept er viktig. I implementeringsfasen

kan inkludering av medarbeiderne ha betydning omkring forhold som angår deres arbeidshverdag. I den fjerde fasen kan det være nyttig å ha en gjennomgang på hva som fungerte og hva som kan gjøres bedre. Hvis deltagerne er klar over at prosessen skal evalueres i etterkant kan de gjennom prosessen være oppmerksom på det som er positivt og negativt. Da er sannsynligheten større for at det kan bli en bedre evaluering.

I kapittel 4.2 kommer det frem at hotellene i dag hovedsakelig har fire kilder til innovasjon: gjester, konkurrenter, ansatte og ledere. Det er flere kilder til innovasjon som ikke blir nevnt i mine intervjuer, for eksempel leverandører, innovasjonsavdeling, forsknings- og kunnskapsorganisasjoner. Disse kildene kan bidra til innovasjoner på hotellene. Leverandører kan være nyttige bidragsytere for eksempel til å redusere svinn eller å utvide mattilbudet. Eksempler kan være hyppigere vareleveringer, rimeligere substituttprodukter eller utvidelse av sortiment. Scandic har egne avdelinger sentralt som har ansvar for forretnings- og konseptutvikling, men hvordan disse arbeider er det ingen på lokalt nivå som kjenner til. Kjedehoteller kan dra stor nytte av slike avdelinger. For en kjede med 223 hoteller kan en idé ha store konsekvenser. For et enkeltstående hotell kan en egen innovasjonsavdeling bli kostbar. En alternativ løsning kan være å etablere en innovasjonsgruppe som arbeider med å tenke utvikling for virksomheten som helhet. I tillegg er det mulig å benytte seg av forskning som kan bidra med kunnskap til å utvikle virksomheten.

Med tanke på virksomhetens struktur er det viktig å være klar over hvordan den påvirker medarbeidernes muligheter til medvirkning. En fordel enkeltstående hoteller har er at det er kort vei til øverste beslutningsmyndighet, illustrert i Figur 4 og Figur 5. I en kjede der det kan være en lenger beslutningsprosess er det en fordel hvis medarbeiderne har kjennskap til de ulike nivåene slik at de kan få forståelse for hvorfor prosessen kan ta lenger tid. En annen løsning kan være at idéer som må avgjøres på høyere nivå har avtalte møter for når de blir behandlet. Da vil medarbeideren som kommer med innspillet være klar over når idéen blir tatt videre. Lederne på de ulike nivåene må være bevisst på sin rolle og ta innspillene videre. Hvis idéen stoppes på vei oppover i organisasjonen kan verdifulle innspill gå tapt. En ryddig prosess kan føre til at idéhaver får tilbakemelding på

innspillene og får vite hvordan prosessen går. Dette kan være med på å sikre tilbakemeldinger og begrunnelser på avgjørelser som igjen kan være med på å motivere medarbeidere i en slik prosess.

En kjede består av flere hoteller som innebærer at de har et større faglig nettverk internt enn ett enkeltstående hotell. Avdelingslederne på Scandic deltar i møter på sentralt hold, noe som kan gi de et faglig nettverk i kjeden. Dette gjør at de ikke trenger å henvende seg til hotelledelsen når de står overfor utfordrende arbeidsoppgaver, eller har en idé innenfor sitt fagfelt. På den måten kan for eksempel avdelingslederne benytte seg av kunnskap som allerede er i selskapet, noe som kan føre til en mer effektiv drift. Et enkeltstående hotell har mindre faggrupper internt på hotellet. Dermed kan det være nyttig å knytte seg opp mot nettverk utenfor virksomheten slik at medarbeiderne kan få nødvendig ”input”.

I kjedehoteller kan innovasjoner bli testet ut før de blir lansert i markedet.

Hotelldirektøren på Scandic forteller at nye konsepter er testet før de bli lansert på alle hotellene. Fordelen med dette er når et konsept introduseres vet alle i kjeden at endringene eller forbedringene er gjennomtenkte og at de fungerer. Ulempen med slike prosesser er at det kan ta lang tid fra en idé blir formidlet til det blir satt i drift. Et enkeltstående hotell har ikke nødvendigvis like mye ressurser, men prosessene kan gå raskere. På Fevik forteller hotelldirektør at hun kan kjøpe en softismaskin i morgen hvis hun ønsker det. Utfordringen på slike steder er å ikke ta forhastede avgjørelser. Ved større innovasjoner har hotellene mulighet til å prøve ut idéen i utviklingsfasen, samtidig som de kan justere den etter tilbakemeldinger fra gjester og ansatte. På den måten blir idéen skreddersydd til hotellet og omgivelsene.

Hvis organisasjonen har adskilte avdelinger med spesialiserte arbeidsoppgaver kan det være hensiktsmessig å legge til rette for at medarbeiderne treffes på tvers av avdelinger. Det kan bidra til at informasjon blir delt mellom medarbeiderne i virksomheten. Formelle og uformelle møteplasser kan være viktig i en slik sammenheng. Uformelle møteplasser kan være i heisen, ved ansattinngangen, personalrommet, kaffemaskinen, aviskroken eller foajeen. Det å ha felles pauserom, eller felles lunsj slik hotellene har i dag, kan være en

uformell møteplass. Her har ansatte muligheter for erfaringsutveksling, kunnskapsutvikling, bli bedre kjent og styrke samholdet.

En møteagenda kan bidra til å skape mer effektive møter og medarbeiderdrevet innovasjon. Da vet medarbeiderne hva som skal behandles, og at møtet har struktur. Dersom forbedringer eller idéer er på agendaen kan det bidra til større sannsynlighet for at medarbeiderne kommer med innspill. En fast agenda kan bidra til kontinuitet, at medarbeiderne vet hva som skal behandles og at det følges opp. For eksempel kan et morgenmøte ha en fast agenda. Slike møter kan gjennomføres som tavlemøter som er en del av lean-tankegangen. Disse møtene er ofte korte, 10-15 minutter, og gjennomføres stående foran en tavle. Tavlen kan visualisere punktene som gjennomgås, og sette innspill på dagsorden. En fordel med tavlen er at den kan oppdateres hver dag, samtidig som relevant informasjon kan bli stående. Forbedringer eller innspill kan være et fast punkt i tavlemøtet. Innspillene kan for eksempel skrives opp, og oppfølgingsansvaret kan bli synlig for alle. På den måten kan idéer settes på dagsorden og oppfølgingen kan bli bedre.

For å hindre at møter utsettes kan det fastsettes dager for møtene. Et eksempel kan være å ha avdelingsmøte første mandagen i måneden. Faste møter kan være lettere å forholde seg til, og det kan planlegges inn i en travel arbeidshverdag. For medarbeiderne kan det være enklere å ha oversikt over ulike møter, når disse er fastsatte. Da vet medarbeiderne hva de kan forvente, og de kan forberede seg hvis det er ønskelig.

En virksomhet som vil utvikle og fornye seg bør utfordre eksisterende praksis. Regelmessige evalueringer kan være med på bidra til kontinuerlige forbedringer i den daglige driften. Når ulike sesonger eller prosesser har blitt gjennomført kan evalueringer være en mulighet for utvikling og nytenkning. For at denne type prosesser skal være vellykkede er det viktig å ha en kultur som bærer preg av åpenhet, trygghet og toleranse. Ulike synspunkter kan komme frem, og i fellesskap kan gode løsninger skapes. Ærlige tilbakemeldinger er viktig når evalueringer blir gjennomført. På denne måten kan virksomheten lære av sine feil og utvikle sine produkter og prosesser videre. Når evaluering gjennomføres i tilknytning til for eksempel julebordsesongen er det større

sannsynlighet for at flere erfaringer huskes. I tillegg kan det være at gjestenes tilbakemeldinger som ble gitt direkte til medarbeiderne blir tatt med. Tilbakemeldinger fra gjestene i andre fora (e-post eller gjesteundersøkelse) bør også inkluderes i evalueringen. Evalueringen kan skje i mange former: skriftlige rapporter, møter eller workshoper. Det å ha gode evalueringsprosesser, med ærlige og konstruktive tilbakemeldinger kan være med på å skape innovasjoner.

I *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* blir tillitsvalgte tillagt en viktig rolle (Næring- og handelsdepartementet, 2011). Kun et av case-hotellene har tillitsvalgt. I følge håndboken har disse en nøkkelrolle i arbeidet med å involvere medarbeiderne. En tillitsvalgt kan fungere som et koblingspunkt mellom ledelse og medarbeiderne. De representerer medarbeiderne, og kan spre informasjon nedover i linjen. Tillitsvalgte er en viktig samarbeidspartner for at utviklingsprosesser skal bli vellykkede. De bidrar med overblikk og innsikt i virksomheten, og kan være med å skape tilslutning om beslutninger. For medarbeiderdrevet innovasjon kan en tillitsvalgt være en som fremmer idéer og deltar i utviklingsprosessen. På denne måten ser vi at en tillitsvalgt kan ha en rolle for å inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Hvis de ansatte på hotellet ikke er organisert kan det likevel være mulighet for at de kan velge seg en ”tillitsvalgt” eller representant som kan tre inn i en slik rolle.

Et fåtall av dem jeg intervjuet i min studie er medarbeidere som yter service direkte overfor gjestene. Som nevnt i analysen kan konsepter, produkter eller tjenester lett ses og kopieres av konkurrenter. Servicen er unik og kan være en konkurransefordel. Servicen må oppleves for at den skal spres til andre virksomheter. Medarbeiderne i ”kulissene” møter også gjestene. Da kan det være viktig å se gjesten, lytte til dem og være behjelpelige. Det kan være med på å gi gjesten en god opplevelse. Det å utvikle servicemøtet og gjøre medarbeiderne gode til nytenkning innenfor dette feltet kan være med på bidra til flere fornøyde gjester.

Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon presenterer flere verktøy som kan styrke grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon (Næring- og handelsdepartementet, 2011).

Dette er verktøy eller virkemidler som ikke har kommet direkte frem i mine intervjuer. Samtalen blir trukket frem som det viktigste virkemiddelet. I min studie kommer det frem at lederne og medarbeiderne har god dialog. Medarbeiderne tør å komme med tilbakemeldinger, og lederne er flinke til å lytte. I tillegg kan det være viktig å synliggjøre idéene og arkivere de som ikke blir realisert. Elektroniske verktøy som dokumenter, intranett, eller enkle dataprogram kan bidra til å samle idéer på et sted. Enklere løsninger kan være å ha en idé-kasse, eller en bok hvor medarbeiderne kan notere sine idéer. Gjennom mine studier kommer det frem at virksomhetene er gode på å spre informasjon. Mye informasjon blir spredd via lederne og de formelle møteplassene. Strand Hotel Fevik har ”godtavla” som kan bidra til at medarbeiderne får informasjon. Intranett, nyhetsbrev, sosiale medier eller e-post er andre måter ledere kan få informasjonen ut på. Dette er andre metoder som kan benyttes for å bygge en virksomhet som inkluderer medarbeiderne i innovasjonsprosessene.

5. Avslutning

En virksomhets viktigste ressurs er medarbeiderne. Det er de som kan tenke, være kreative og være med på å utvikle virksomheten videre. Medarbeiderne har kunnskaper og erfaringer som er spesifikke for virksomheten og kan benyttes i innovasjonsarbeidet. Denne oppgaven har studert hvordan medarbeiderne kan inkluderes i innovasjonsprosessene. En viktig næring for Sørlandet er reiselivsnæringen. Hotell- og restaurantvirksomhet er den største bransjen i næringen. Hotellene i landsdelen har tilnærmet todelt drift, med en sommersesong med mange ferierende, og kurs og konferanse resten av året. I denne oppgaven har jeg besvart følgende forskerspørsmål:

Hvordan blir medarbeiderne på de to hotellene inkludert i innovasjonsarbeidet?

Hvordan kan de to hotellene organisere seg for bedre å inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet?

For å besvare disse spørsmålene måtte det redegjøres for hva innovasjon er. I denne oppgaven ble innovasjoner definert på bakgrunn av St.meld nr. 7 og Godø (2008), som et nytt produkt, ny tjeneste, ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjon for å skape økonomiske verdier. Medarbeiderdrevet innovasjon innebærer innovasjoner som er basert på medarbeidernes idéer, kunnskaper og erfaringer. Prosessen fra en tanke blir til en realitet blir av Tidd & Bessant (2009) omtalt som innovasjonsprosessen. Mintzbergs organisasjonsstrukturer og hvordan det påvirker innovasjon ble også presentert. Service og tjenesteinnovasjon ble presentert nærmere, før Engen (2012) sine kilder til serviceinnovasjoner ble belyst. Medarbeiderdrevet innovasjon og hva som kjennetegner virksomheter som er gode på dette ble presentert med bakgrunn i teori fra Nærings- og handelsdepartementet og deres utgivelse av *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Teori av Woll (2010, 2013) samt Aasen & Amundsen legger grunnlaget for kapitlet om lederens rolle for kultur og medarbeiderdrevet innovasjon. Håndboken i medarbeiderdrevet innovasjon er også grunnlaget for siste del av teorikapitlet om møter, workshoper og medarbeidersamtaler som virkemiddel for å inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet.

For å besvare forskerspørsmålene har jeg gjennomført intervjuer av medarbeidere på ulike nivåer på to hoteller. Det var ett kjedehotell og ett enkeltstående hotell. Ansatte jeg snakket med kom fra ulike avdelinger og flere av de hadde lederansvar. I tillegg til intervjuer med ansatte hadde jeg to lengre samtaler med direktørene på hotellene.

Virksomhetens struktur kan også påvirke muligheten for medarbeiderne til å være å innovere. I teorien kommer det frem at formell struktur med adskilte avdelinger kan hemme innovasjon på grunn av mangel på innspill fra andre avdelinger og faggrupper. En fleksibel struktur vil på motsatt side fremme innovasjon siden ulike miljøer og tankesett møtes naturlig. Det er avgjørende hvor i hierarkiet beslutningsmyndigheten sitter. I analysen illustreres forskjellen på et kjedehotell og et enkeltstående hotell.

Beslutningsmyndigheten på det enkeltstående hotellet er nærmere medarbeiderne enn på kjedehotellet. På den måten kan det ta kortere tid til idéene blir realisert.

Kilder til innovasjon deler Engen (2012) inn i interne og eksterne kilder, hvor de interne kildene var viktigst for serviceinnovasjoner for eksempel ledere og medarbeideres rolle. I analysen kommer dette tydelig frem. I tillegg er både kunder og andre aktører i bransjen viktige kilder til innovasjon.

For at medarbeiderne skal inkluderes i innovasjonsarbeidet fremhever *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* ni kulturelle trekk som legger til rette for inkludering av medarbeiderne i innovasjonsprosessene (Næring- og handelsdepartementet, 2011). I case-hotellene kommer det frem at flere av disse er fremtredende. Medarbeidere beskriver hverandre som *engasjerte* og som yter det lille ekstra. *Tillit* er et annet kulturelt trekk som fremheves. Ledere forteller at de har medarbeidere som de stoler på, som tar *ansvar* også når ledere ikke er tilstede. Medarbeiderne virker *trygge* ved at de tør å si hva de mener og komme med innspill. *Samarbeid* er en annen viktig faktor for innovasjon. Det kommer frem at avdelingslederne samarbeider bra, men at samarbeid på tvers av avdelinger kan være utfordrende. *Toleranse* og *åpenhet* kan påvirke medarbeiderne til å fremme idéer, og lederne på hotellene er åpne for innspill. Medarbeidernes *autonomi* kan være avgjørende for medarbeiderdrevet innovasjon. Medarbeiderne på hotellene og

spesielt på kjedehotellet har rutiner og forholde seg til. Det vil si at de i større grad benytter seg av standardisering. For eksempel skal en ferdig oppredd seng se lik ut uavhengig av hvilken stuepike som har klargjort sengen. Noe som kan hemme innovasjon. *Stolte* medarbeiderne kan i større grad være opptatt av forbedringer og se etter nye muligheter for virksomheten. Til sist kommer det frem at en virksomhet som er opptatt av å se etter *utviklingsmuligheter* kan ha et bedre grunnlag for medarbeiderdrevet innovasjon.

Leder er en viktig kulturbærer og påvirker medarbeiderdrevet innovasjon. Det er lederne som utvikler og former organisasjonskulturen. Slik det ble avdekket i avsnittet over har hotellene en kultur som legger et godt grunnlag for medarbeiderdrevet innovasjon. Lederne beskrives som åpne, lyttende og er handlekraftige. I tillegg er de støttende når medarbeidere kommer med innspill og idéer. Ledere i drift kan være opptatt av å holde budsjetter, noe som også blir avdekket i min studie. Både budsjetter og at hotellet er en del av en kjede kan hemme innovasjonsevnen.

Medarbeiderne gir innspill til sine ledere gjennom arbeidsdagen. Møter, workshoper og medarbeidersamtaler er andre arenaer hvor medarbeiderne kan komme med tanker og idéer. For at medarbeiderne skal inkluderes bedre i innovasjonsprosessen kan det legges en strategi for hvordan de skal inkluderes. For eksempel kan alle medarbeiderne delta i søk-fasen gjennom fellesmøter eller forslagskasser, mens enkelte medarbeidere kan gis muligheten til å utvikle idéen videre. Ved å ha innspill på agendaen på møter blir det en naturlig arena å ta opp idéer og forbedringer. Evalueringsprosesser etter arrangementer eller sesonger kan føre til at de hele tiden forbedrer rutineene.

Dermed kan medarbeiderne inkluderes i innovasjonsarbeidet ved å ha en kultur som virker positivt for medarbeiderdrevet innovasjon. Engasjerte medarbeidere som er stolte av virksomheten sin kan i en organisasjon som bærer preg av tillit, trygghet, åpenhet og toleranse komme med innspill og idéer. Hvis medarbeiderne har en grad av autonomi i arbeidsutførelsen, og virksomheten har en samarbeids- og utviklingsorientering ligger mye til rette for at virksomheten skal lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. En

annen viktig rolle for at medarbeiderne skal inkluderes er lederen. Lederen påvirker kulturen, og det er den nærmeste lederen medarbeiderne henvender seg til med tanker og idéer. Hvis lederen er tilstede og lyttende kan det også føre til at medarbeiderne inkluderes i innovasjonsarbeidet. Hvis kulturen og lederne legger til rette for innovasjon, kan møter, workshoper og medarbeidersamtaler være arenaer som kan benyttes til å inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Organisasjonskulturen utvikles og endres av menneskene samtidig som den påvirker handlingene. Derfor er det viktig å ha et kontinuerlig fokus på de kulturelle kjennetrekke, være bevisst på lederens rolle og lage en strategi for hvilke arenaer og i hvilken fase av innovasjonsprosessen medarbeiderne inkluderes.

Med det bakgrunns materialet jeg har nå hadde det vært spennende å forske videre på temaet, både innenfor bransje og næring. Studien kunne blitt utvidet til flere hoteller og kanskje andre virksomheter innenfor reiselivsbransjen for å se om det er noen likheter eller forskjeller. Det kunne også vært interessant å se nærmere på hva slags innovasjoner medarbeiderne bidrar med, om antagelser om at de hovedsakelig bidrar til inkrementelle innovasjoner stemmer. Og eventuelt hvilken nytte medarbeiderdrevet innovasjoner har for virksomheten.

Kilder

- Abelsen, B., & Kvidal, T. (2013). Innovasjonsledelse. I B. Abelsen, A. Isaksen & S.-E. Jakobsen (Red.), *Innovasjon - organisasjon, region og politikk* (s. 69-91). Oslo: Cappelen Damm.
- Blaikie, N. (2009). *Designing social research: The logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Engen, M. (2012). En eksplorativ studie av innovasjonsprosesser i reiselivsbedrifter. I M. Rønningen & T. Slåtten (Red.), *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst* (s. 29-53). Bergen Fagbokforlaget.
- Fagerberg, J. (2003). Schumpeter and the revival of evolutionary economics: An appraisal of the literature. *Journal of Evolutionary Economics*, 37.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation a guide to the literature. I J. fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Red.), *The oxford handbook of innovation* (s. 1-26). New York: Oxford University Press
- Finsrud, H. D. (2009). Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling? *Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling?*, 32. Hentet fra http://www.forskningsradet.no/prognett-vri/Publikasjoner_2009/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3DFinsrudartikkel.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274460427344&ssbinary=true
- Forsth, L.-R. (1994). *Medarbeidersamtaler*. Oslo: Aquarius forlag.
- Furseth, P. I. (2008). Serviceinnovasjoner: Nye perspektiver og anvendelser. *Magma*.
- Godø, H. (2008). *Innovasjonsledelse: Teknologiutvikling fra idé til forretningsplanlegging*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Grimlø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon: Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gripsrud, G. (2006). *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter : Oppgavesamling*. Kristiansand: Høyskoleforl.

- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Gustavsen, B., Qvale, T. U., Sørensen, B. A., Midtbø, M., & Engelsad, P. H. (2010). *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning: Den norske modellen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hansen, S., & Skoglund, T. (2008). Utviklingen i sysselsetting og lønn etter 1930. 42-45. Hentet fra http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_200806/skoglund.pdf
- Hertzberg, D. M. (2010). Deltakende innovasjon: Medarbeideres innovasjonsaktivitet i fem bedrifter i buskerud FAFO-rapport (online), S. E. Moen (Ed.) (pp. book).
- HRRnett. (2014). 220 000 arbeidsplasser innen norsk reiseliv. fra <http://www.hrrnett.no/220-000-arbeidsplasser-innen-norsk-reiseliv-2/>
- Illeris, K., & Andersen, V. (2004). *Læring i arbeidslivet*. Frederiksberg: Roskilde universitetsforlag.
- Isaksen, A., & Karlsen, J. (2010). Different modes of innovation and the challenge of connecting universities and industry: Case studies of two regional industries in norway. 17. Hentet fra [https://fronter.com/uia/links/files.phtml/438076361\\$172262505\\$/Planer+og+pensumlister/Pensumlitteratur/Isaksen_prcnt_26Karlsen+2010.pdf](https://fronter.com/uia/links/files.phtml/438076361$172262505$/Planer+og+pensumlister/Pensumlitteratur/Isaksen_prcnt_26Karlsen+2010.pdf)
- Isaksen, A., & Karlsen, J. (2012). Combines and complex mode of innovation in the regional cluster development: Analysis of the light-weight material cluster in raufoss, norway. I Aasheim Bjørn Terje & M. D. Parrilli (Red.), *Interactive learning for innovation: A key driver within clusters and innovation systems*: Palgrave Macmillan
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Jashapara, A. (2011). *Knowledge management: An integrated approach*. Harlow: Financial Times/ Prentice Hall.
- Kallevig, A. (2012). Om medarbeiderdrevet innovasjon. Hentet fra <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Medarbeiderdrevet-innovasjon/>

- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforl.
- Komunenes sentralforbund. (2014-2017). *Hovedavtalen*. Oslo: Landsorganisasjonen i Norge.
- Kristiansands Avis. (2013). Først i verden med mobil utsjekking, *Kristiansands Avis*, s. 1. Hentet fra <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05519720131121A6CC0D98137FAA39BB5D02C557F9498A&serviceId=2>
- Krogh, G. v., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). *Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS-forl.
- Kubens, V. (2013a). Abra havn og scandic "stjeler" hotellgjestene. Hentet fra <http://www.fvn.no/okonomi/Abra-Havn-og-Scandic-stjeler-hotellgjestene-2453088.html> - .U1T2LOZ tSw
- Kubens, V. (2013b). Lavere belegg på hotell i kristiansand. Hentet fra <http://www.fvn.no/okonomi/Lavere-belegg-pa-hotell-i-Kristiansand-2452796.html> - .U1T2HOZ tSw
- Lam, A. (2005). Organizational innovation. I J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Red.), *The oxford handbook of innovation* (s. 115-148). New York: Oxford University Press.
- Lazonick, W. (2005). The innovative firm. I J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Red.), *The oxford handbook of innovation* (s. 29-56). New York: Oxford University Press.
- Miles, I. (2000). Services innovation: Coming of age in the knowledge-based economy. *International Journal of Innovation Management*, 04(04), 371-389. doi: 10.1142/S1363919600000202
- Næring- og handelsdepartementet. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* Hentet fra http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger_og_brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf
- Nærings- og handelsdepartementet (2007). Verdifulle opplevelser. *Regjeringens nasjonale reiselivsstrategi*, 78. Hentet fra http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/rapporter_planer/planer/2007/verdifulle-opplevelser.html?regj_oss=1&id=494395

- Pålshaugen, Ø., & Johnsen, H. C. G. (2011). *Hva er innovasjon?: Perspektiver i norsk innovasjonsforskning*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Regjeringen. (2005). Plattform for regjeringssamarbeidet mellom arbeiderpartiet, sosialistisk venstreparti og senterpartiet 2005-09 (pp. 73). Hentet fra http://www.regjeringen.no/upload/SMK/Vedlegg/2005/regjeringsplattform_SoriaMoria.pdf
- Rønningen, M., & Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fagbokforl.
- . Scanic brand book. (2013). fra <https://http://www.youtube.com/watch?v=coTAZ5-PYTY&feature=youtu.be>
- Senese, M. (2009). Verdenskafeen - aktiv involvering gjennom meningsfulle konversasjoner. I R. Klev & M. Levin (Red.), *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (s. 214-219). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sjøberg, J. (2013). Få innvolverer ansatte til nytenkning. (Innovasjon), 1. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/job/Fa-involverer-ansatte-til-nytenkning-7343893.html> - .U1TYQOZ tSx
- Skoglund, T. (2013). Fra jordbruk til tjenester. 53-55. Hentet fra http://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/_attachment/152574?ts=142c712cb58
- Slåtten, T., & Krogh, C. (2012). Et medarbeiderperspektiv på innovasjon i reiselivsbedrifter. I M. Rønningen & T. Slåtten (Red.), *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst* (s. 53-74). Bergen Fagbokforlaget.
- Sortland, K. H., Abrahamsen, T. N., Lundøy, I. F., & Holvik, V. B. (2011). *Leiarskap og organisasjonskultur i moods of norway*. Bachelor Bachelor i Administrasjon og Ledelse, Institutt for økonomiske og administrative fag, Bergen.
- St. meld nr. 7. (2008-2009). Et nyskapende og bærekraftig norge: Kortversjon av stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) (pp. book). Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-.html?id=538010>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.

- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.
- Wallevik, K., Aas, T. H., & Mathiesen, H. K. (2013). Hvordan lykkes bedrifter med innovasjon? I Birgit Abelsen, Arne Isaksen, S.-E. Jakobsen & (Red.), *Innovasjon - organisasjon, region og politikk* (s. 45-69). Oslo: Cappelen Damm.
- Whitmore, J. (1998). *Coaching på jobbet: En praktisk vejledning i at udvikle dine egne og dine medarbejderes færdigheder* (3. udg. utg.). København: Peder Asschenfeldts nye Forlag.
- Wig, B. B. (2013). *Lean: Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Witzøe, T. (2013). Sier opp ansatte, *Fædrelandsvennen*, s. 1. Hentet fra <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055034201311291556026&serviceId=2>
- Woll, K. (2010). *Betingelser for kreativitet og implementering av nye ideer : En studie av ansattes innovative potensial*. Doktorgradsavhandling. Hentet fra <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/3433/thesis.pdf?sequence=1>
- Woll, K. (2013). Innovasjon blant ansatte. I B. Abelsen, A. Isaksen & S.-E. Jakobsen (Red.), *Innovasjon - organisasjon, region og politikk* (s. 91-100). Oslo: Cappelen Damm.
- Aakre, J. (2010). *Prosjekthåndboka: For kreative team*. Oslo: Universitetsforl.
- Aasen, T. M., Møller, K., & Eriksson, A. F. (2013). Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013 Nordiske Arbejdspapirer, *Rapport fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden* (pp. 60). Hentet fra <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:701213/FULLTEXT01.pdf> doi:10.6027/NA2013-911
- Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg 1

Intervjuguide medarbeidere Scandic

- 1) Introduksjon:
 - a. Avdeling
 - b. Antall år på hotellet
 - c. Antall år i hotellbransjen
- 2) Kan du fortelle litt om hva du gjør i jobben din?
- 3) Hvordan er arbeidsdagen din lagt opp? Fortell gjerne i detalj...
- 4) Hvordan kan du påvirke arbeidsdagen din?
Når du jobber hvordan kan du påvirke...
 - a. Arbeidsoppgaver/utførelsen av de
 - b. Arbeidstid
 - c. Hvem du jobber sammen med
 - d. Kvaliteten på arbeidet
 - e. Tempoet arbeidet utføres i
 - f. Valg av hjelpemidler (teknologi og utstyr)
 - g. Endringer i bedriften
 - h. Bedriftens mål og strategier
- 5) Hva tenker du om tempoet på arbeidsdagen din?
- 6) Reflekterer du over det arbeidet du gjør, og evt hvordan du gjør det?
- 7) Fins det områder du tenker du kan gjøre ting på en annerledes måte?
- 8) Har du ideer til nye produkter, tjenester og organisering?
- 9) Hvordan og til hvem formidler du slike ideer til?
 - a. Hvordan fungerer dette?
 - b. Hva skal evt til for å få det til å fungerer?
- 10) Får du delta i...
 - a. Forbedring av arbeidsprosesser
 - b. Innføre ny teknologi
 - c. Utvikle nye produkter/tjenester

- d. Utvikle nye markeder
- 11) Har dere noen form for organisert idéutvikling?
 - 12) Hvordan blir idéer fulgt opp?
 - a. Hva gjør at det fungerer evt ikke fungerer?
 - b. Får idéhaver/ansatte tilbakemelding på idéer?
 - c. Blir idéer verdsatt/premiert? I så fall hvordan?
 - 13) Får du den støtte og tid du trenger på å utvikle en idé/tanke du har?
 - 14) Møter: Deltar du på noen faste møter? I såfall hvilke?
 - 15) Har dere faste punkter dere går gjennom?
 - 16) Jeg har hørt om et fellesmøtet/workshop som hotellet hadde ved oppstart. Var du med på denne?
 - a. Hvordan opplevde du det møtet?
 - 17) Uformelle møteplasser, hvor treffer du medarbeiderne i løpet av en dag?
 - a. I egen avdeling
 - b. I andre avdelinger
 - 18) Hvis du har noe du vil diskutere som angår jobb, hvem vil du snakke med da?
 - 19) Om hotellet, avdekke involvering, inkludering, engasjement:
 - a. Verdier:
 - b. Visjon:
 - c. Nøkkeltall:
 - d. Tillitsvalgt:
 - 20) Delegering av ansvar

Vedlegg 2

Intervjuguide medarbeidere Strand Hotel Fevik

Det som er merket med rødt er endringer fra intervjuene på Scandic

- 1) Introduksjon:
 - a. Avdeling
 - b. Antall år på hotellet
 - c. Antall år i hotellbransjen
- 2) Kan du fortelle litt om hva du gjør i jobben din?
- 3) Hvordan er arbeidsdagen din lagt opp? Fortell gjerne i detalj...
- 4) Hvordan kan du påvirke arbeidsdagen din?

Når du jobber hvordan kan du påvirke...

 - a. Arbeidsoppgaver/utførelsen av de
 - b. Arbeidstid
 - c. Hvem du jobber sammen med
 - d. Kvaliteten på arbeidet
 - e. Tempoet arbeidet utføres i
 - f. Valg av hjelpemidler (teknologi og utstyr)
 - g. Endringer i bedriften
 - h. Bedriftens mål og strategier
- 5) Hva tenker du om tempoet på arbeidsdagen din?
- 6) Reflekterer du over det arbeidet du gjør, og evt hvordan du gjør det?
- 7) Fins det områder du tenker du kan gjøre ting på en annerledes måte?
- 8) Har du ideer til nye produkter, tjenester og organisering?
- 9) **Hvem lufter du, eller kommer opp med idéer sammen med?**
- 10) Hvordan og til hvem formidler du slike ideer til?
 - a. Hvordan fungerer dette?
 - b. Hva skal evt til for å få det til å fungerer?
- 11) Får du delta i...
 - a. Forbedring av arbeidsprosesser
 - b. Innføre ny teknologi
 - c. Utvikle nye produkter/tjenester

- d. Utvikle nye markeder
- 12) Har dere noen form for organisert idéutvikling?
 - 13) Hvordan blir idéer fulgt opp?
 - a. Hva gjør at det fungerer evt ikke fungerer?
 - b. Får idéhaver/ansatte tilbakemelding på idéer?
 - c. Blir idéer verdsatt/premiert? I så fall hvordan?
 - 14) Får du den støtte og tid du trenger på å utvikle en idé/tanke du har?
 - 15) Møter: Deltar du på noen faste møter? I såfall hvilke?
 - 16) Har dere faste punkter dere går gjennom?
 - 17) Hvis du har noe du vil diskutere som angår jobb, hvem på arbeidsplassen vil du snakke med da?
 - 18) Hvordan får du informasjon om gjestene (før besøket)? Hvordan får du eventuelt tilbakemeldinger fra gjestene?
 - 19) Hvordan informerer du medarbeiderne?
 - 20) Hvordan vil du beskrive atmosfæren eller kulturen på hotellet?
 - 21) Hva tenker du om fremtiden?
 - 22) Uformelle møteplasser, hvor treffer du medarbeiderne i løpet av en dag?
 - a. I egen avdeling
 - b. I andre avdelinger
 - 23) Hvis du har noe du vil diskutere som angår jobb, hvem vil du snakke med da?
 - 24) Om hotellet, avdekke involvering, inkludering, engasjement:
 - a. Verdier:
 - b. Visjon:
 - c. Nøkkeltall:
 - d. Tillitsvalgt:
 - 25) Hvordan er det med delegering av ansvar på hotellet?

Vedlegg 3

Intervjuguide Hotelldirektører

- 1) Hvor lenge har du jobbet i Scandic/Fevik?
- 2) Hvor lenge i hotellbransjen?

- 3) Hvordan er organisasjonsstrukturen? Noe organisasjonskart?
- 4) Hvordan er myndigheten fordelt nedover i hierarkiet?
- 5) I hvilke fora er tillitsvalgte inkludert?

- 6) Opplever du at ansatte kommer med ideer til innspill? Forbedringer? Produkter?
- 7) Hvem kommer disse innspillene fra?
- 8) Hvordan håndterer du slike henvendelser?
- 9) Er det noen utfordringer knyttet til denne måten å få slike henvendelser?
- 10) Hvilke utfordringer fører det med seg å være i en kjede med tanke på inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet?
- 11) Hvilke positive ting fører det med seg å være i en kjede, med tanke på medarbeiderdrevet innovasjon?

- 12) Hvem tenker du har en sentral rolle for å fange opp forbedringer?

- 13) Hvor møter du medarbeiderne i løpet av en dag?

- 14) Hvordan informerer du medarbeiderne?
- 15) Har dere noen faste møter med medarbeiderne?
- 16) Hva går dere gjennom på de møtene?

- 17) Hvordan vil du beskrive atmosfæren/kulturen på hotellet?

- 18) Kan du beskrive hvordan dere gjennomførte workshopen ved oppstarten til hotellet?

19) KUN TIL SCANDIC: Scandics Business Development team, kjenner du noe til det? Hva de driver med?

Visjon:

Verdier:

Mål:

Antall ansatte:

Alderssammensetning: