



Innovasjonspress i NRK:

En case-studie av innholdsutvikling og innovasjonsarbeid.

LINN ENGEDALEN FREDRIKSEN

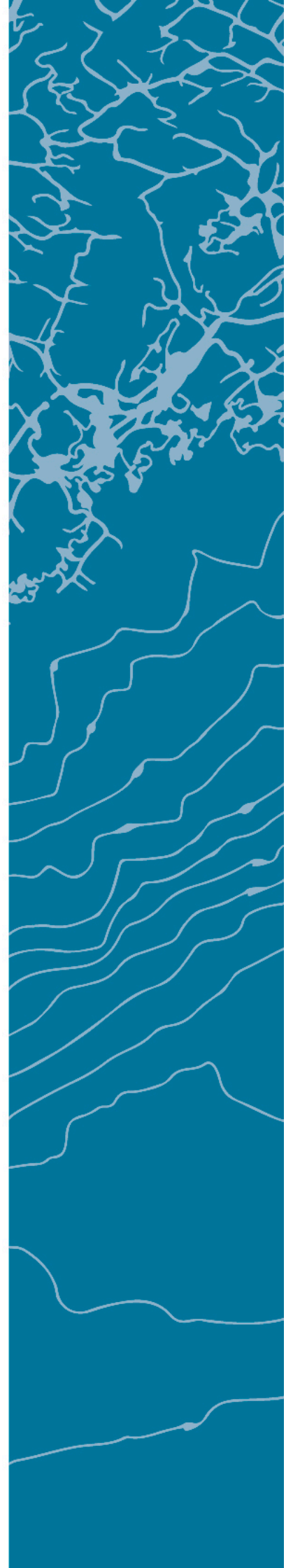
VEILEDER

Jon P. Knudsen

Universitetet i Agder, 2018

Handelshøyskolen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder og utgjør 30 studiepoeng. Fra tidligere har jeg en bachelor i økonomi og administrasjon fra samme universitet. Oppgaven baserer seg på erfaring og kunnskap jeg har opparbeidet gjennom studiet.

Valg av tema er tatt på bakgrunn av interesse for innovasjon og endringer i veletablerte bedrifter. Hva gjør du når du må endre for å fortsatt være relevant? Mediebransjen har vært gjennom en historisk endring siden den første TV-sendingene og det digitale skiftet har ledet til flere utfordringer for bransjen.

Jeg ønsker å takke alle i NRK, som har bidratt gjennom intervjuer og dokumentinnsamling. Takk for at jeg har fått et innblikk i hvordan dere jobber med innovasjon. Engasjementet for arbeidet dere driver med er virkelig inspirerende og ikke minst motiverende! Videre ønsker jeg å takke medstudenter, venner og familie som har motivert meg gjennom oppgaven. Jeg vil rette en spesiell takk til Emeli og Muris for gode råd og støtte. Til slutt ønsker jeg å takke veilederen min Jon P. Knudsen, for støtten og tilbakemeldinger på min masteroppgave.

Jeg håper du som leser oppgaven finner den spennende og oppklarende, og jeg vil ønske deg god lesning.

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

Linn E. Fredriksen – Kristiansand, desember 2018.

Sammendrag

Tittelen på denne masteroppgaven er «Innovasjonspress i NRK», og svare på problemstillingen «*Hvordan responderer NRK på innovasjonspress, og hvordan jobber bedriften med innholdsutvikling rettet mot det yngre publikum?*». NRK er en offentlig lisensfinansiert allmennkringkaster, hvor det er sammensatte lover og regler som setter rammen for bedriftens samfunnsoppdrag. Bedriften er organisert etter kringkastingsmodellen, og er i dag Norges største mediebedrift. NRK har klart seg igjennom store endringer siden den første offisielle TV-sendingen i 1960. I dag opplever NRK et paradigmeskifte som er overgangen fra lineær til valgbar TV. Det vil si at det er radikale endringer i måten publikummet konsumere TV på. Før i tiden konkurrerte NRK om publikums oppmerksomhet på kun på lineært TV-innhold. Slik er det ikke i dag, det har kommet nye konkurrenter på markedet. Det digitale skifte har først at en hver skjerm kan brukes til å konsumere underholdig via internett, det er i størst grad den unge brukergruppen som har endret adferden i måten å konsumere TV på. NRK har fortsatt et godt omdømme blant det norske folket, men det yngre bruker dem lite.

For å undersøke innovasjonspress i NRK har jeg intervjuet fire informanter og analysert interne dokumenter. Intervjuene var semistrukturert, og det ble stilt spørsmål om teamene innovasjon, innovasjonsprosesser i innholdsutvikling, utfordringer og læring. Hovedlitteraturen i denne masteroppgaven er innovasjon og innovasjonsverktøy hvor det har blitt redegjort for innovasjonsprosessen, Stage-Gate-modellen og Design Thinking. Litteraturen har dannet grunnlaget for intervjuguiden og analysen av empiri.

I oppgaven ble det funnet fire faktorer som skaper innovasjonspress i NRK, *konkurranse*, *beslutningsmyndighet*, *publikum* og *lineært/valgbar* TV. Liten beslutningsmyndighet på operativt nivå gjør at endringer tar tid. Innovasjonspress fra de tre øvrige faktorene kommer eksternt, og NRK responderer på disse gjennom innholdsutvikling hos Utviklingsavdelingen og innholdsproduserende avdelinger. Avdelingen arbeider ulikt med innholdsutvikling til yngre publikum. Utviklingsavdelingen har strukturerte og formelle prosesser, mens innholdsproduserende avdelinger har mindre strukturert og uformelle prosesser.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
Figurliste	VI
Tabelliste	VI
1.0 Paradigmeskifter i mediebransjen	1
1.1 Formål og problemstilling.....	3
1.2 Oppgavens struktur	3
1.3 Begrepsliste.....	4
2.0 Litteratur	5
2.1 Innovasjon.....	5
2.2 Innovasjonsverktøy	8
2.2.1 Innovasjonsprosessen.....	8
2.2.2 Stage-Gate.....	10
2.2.3 Design Thinking	11
2.3 Kultur og Læring	14
2.4 Masteroppgavens rammeverk	17
3.0 NRK.....	19
4.0 Metode	21
4.1 Case-studie av NRK.....	21
4.2 Syv stadier til intervjuundersøkelser	22
4.2.1 Tematisering	22
4.2.2 Planlegging	23
4.2.3 Intervju.....	23
4.2.4 Transkribering.....	24
4.2.5 Analyse	25
4.1.6 Verifisering	25
4.2.7 Rapportering	27
4.2 Dokumentanalyse.....	27
5.0 Analyse og Diskusjon	29
5.1 Innovasjonspress i NRK	29
5.2 Innovasjon i NRK.....	34
5.3 Innholdsutvikling på avdelingsnivå	38
5.3.1 Sportsavdelingen.....	39
5.3.2 Utviklingsavdelingen	41

5.3.3 Innovasjonsprosessen.....	47
6.0 Konklusjon.....	55
6.1 Masteroppgavens Rammeverk – Oppdatert	56
6.2 Videre forskning innen	58
Litteraturliste.....	59
Vedlegg.....	62
Vedlegg 1: NRKs langtidsstrategi	62
Vedlegg 2: Informanter i NRK	62
Vedlegg 3: Interne dokumenter i NRK	62
Vedlegg 4: Intervjuguid	63

Figurliste

Figur 1: Diagram-definisjon av innovasjon	7
Figur 2: Innovasjonsprosessens ulike faser.....	9
Figur 3: Stage-Gate®: A five stage, five-gate system along with Discovery and Post-Launch Review	11
Figur 4: Stanford Design Thinking Process, sett i sammenheng med Liedkas tre faser	12
Figur 5: Masteroppgavens Rammeverk	17
Figur 6: Organisasjonskart.....	19
Figur 7: Andel av befolkningen som har sett på ulike fjernsynskanaler en gjennomsnittsdag 1991- 2016 i prosent	20
Figur 8: Tipping point.....	32
Figur 9: Konsum av valgbart og lineært TV i perioden 2015 – 2022	33
Figur 10: Utviklingsprosessen: Nådeløst på lag med idéene	43
Figur 11: Innovasjonsprosessen i Utviklingsprosessen	44
Figur 12: Design Thinking-prosessen i Utviklingsprosessen	45
Figur 13: Innovasjonshjul i Utviklingsavdeling	45
Figur 14: Stage-Gate-modellen i Utviklingsprosessen	46
Figur 15: 360 Kverna	51
Figur 16: Oversiktsbilde av innovasjonspress etter analyse og diskusjon.....	57

Tabelliste

Tabell 1: Begrepsliste.....	4
Tabell 2: Nonakas fire forme, som har betydning for lærende organisasjoner	16
Tabell 3: Fire faktorer for Innovasjonspress i NRK.....	29
Tabell 4: Kilder til læring på avdelingsnivå.....	54

1.0 Paradigmeskifter i mediebransjen

Norsk Riksringkasting (NRK) er i dag Norges største mediebedrift, og hadde sin første offisielle TV-sending i 1960. Den første sendingen var i svart/hvitt og det var kun én TV-kanal tilgjengelig for publikum. Hele Norges publikum så de samme programmene, og måtte forholde seg til gitte sendetider. Siden oppløsningen av monopolet i 1981 har NRK gjennomgått flere ti-år med forandring, og er fortsatt et viktig medium for det norske folket. Oppløsningen førte til at flere aktører kom på markedet, som igjen førte til flere konkurrenter om publikumet (Fordal, 2017). Som svar på konkurransen fra andre aktører lanserte kanalen to kanaler til (NRK Kommunikasjon, 2009; NRK Kommunikasjon, 2015), og har i dag tilbudene; NRK 1, NRK 2 og NRK3/Super, samt nett-spilleren NRK TV, som er internett-TV hvor publikum kan se både lineært og valgbart TV (Fordal, 2017).

Fjernsynsutviklingen fra 1990- og 2000-tallet gikk svært raskt, noe som resulterte i et økt tilbud til publikum. Årsakene til dette var at de analoge TV-signalene ble erstattet av digitale signaler. Det neste store steget innenfor utviklingen omhandlet opptaksmuligheten. Før måtte publikum være til stedet for å se TV-programmene når de ble sendt, så kom opptaksmuligheten og publikum kunne bestemme når det passet dem best. (Fordal, 2017). Den neste store utviklingen er internett og den teknologiske utviklingen, der flere digitale plattformer integreres i hverdagen. Dette er ikke bare en teknologisk prosess, men handler om fordelingsmessig og organisatoriske endringer i produksjonsformer og arbeidsdeling, samt flermediale programkonsepter (Puijk, 2008). Den største endringen ligger i at alle skjermer kan brukes til å se TV-innhold, og de brukes til mer enn å se vanlig tradisjonell TV.

NRK (2017) rapporterte at 450 000 nordmenn daglig brukte TV-innholdet i perioden oktober til desember i 2016. Det var en gjennomsnittlig fordeling av 65 minutter daglig bruk av lineær TV. NRK har måttet innovere og endre seg i takt med teknologisk utvikling, samt politiske og økonomiske forhold (Fordal, 2017). I tillegg har det blitt økt konkurranse når TV-tjenester ikke lenger kun er forankret i bruken av lineær TV. Ifølge Puijk (2008) er fjernsynsseeren en passiv bruker, det vil si at de tar imot programmene på tidspunktene kringkastingen bestemmer. De passive brukerne bruker dermed lineær TV. De aktive brukerne beskrives som personer som bruker internett og aktivt søker seg frem til det de ønsker å se på. Dette faller innenfor kategorien valgbart TV.

Tall fra Statistisk Sentralbyrå viser en nedgang i bruken av tradisjonelt fjernsyn på 17 prosent og en økning i strømmetjenester på 16 prosent i perioden 2000-2016 (SSB, 2017). Tallene viser til endringer i atferden til publikum og hvordan de konsumerer TV. Det som er verdt å merke seg er at frafallet fra lineær TV er størst hos det yngre publikumet. Blant publikum i alderen 20-29 år ser 24 prosent TV-innhold kun via strømmetjeneste. Derimot ser 84 prosent i alder 60 år og eldre ser kun tradisjonell TV (NRK, 2017). En informant fra NRK sin strategiavdeling forteller at de spår ytterligere nedgang i bruk av lineær TV og må legge fokus på et godt valgbart alternativ for å kunne forsvare kringkastingsmodellen. NRK møter daglig utfordringer knyttet til endringer i TV-konsumet til publikum, samt et større og mer konkurrerende marked (Informant 1).

Det er flere aktører tilstede på markedet, her er det ikke bare snakk om andre TV-kanaler, men også nye tjenester som gjør det enkelt for dagens publikum å se på TV. Hovedkonkurrentene på valgbart TV er ifølge en informant i NKR sin strategiavdeling Netflix og YouTube. Videre forklarer informanten at det blir økende konkurranse fra nasjonale og internasjonale strømmetjenester, og at utviklingen skjer svært raskt. Ifølge Kantar TNS (u.dA) har det vært en økning i antall abonnenter på strømmetjenester på 22 prosent fra 2013-2016. Den største andelen av betalende abonnenter på strømmetjenester har Netflix (Futsætre, 2016).

Tidligere kringkastingsjef Hans-Tore Bjerkaas uttalte i 2011 at NKR skal være like viktig for publikum i Norge i fremtiden som de har vært tidligere. Han refererer til verdiene til selskapet: åpen, modig og troverdig. Verdiene i selskapet skal synes i alt bedriften gjør (Fenne & Fordal, 2011). Videre har NRK nylig utarbeidet en ny langtidsstrategi (se vedlegg 1). Denne skal forankres til hvordan NRK jobber og hva selskapet skal fokusere på. I strategien heter det at «NRK er en publisist og innholdsprodusent i verdensklasse». Verdensklassebegrepet er NRK svært opptatt å levere på, dette er grunnet større internasjonal konkurranse. For å fortsatt kunne være relevant for publikum, må innholdsutviklingen kunne holde mål med de største innholdsprodusentene i verden (Innovasjonsrapporten).

Innovasjonspress oppstår når kunden stiller strenge krav til leverandører, eller når leverandører presser hverandre til å bli bedre. Gjennom innovasjonspress, konkurranse og jakten på en mer effektivitet kan bedriften presse frem innovasjoner (Isaken, 2010). Økt konkurranse og press om å være relevant i fremtiden, resulterte i 2015 at NRK satte sammen en prosjektgruppe. Hovedoppgaven til denne gruppen var å kartlegge innovasjon, samt å se på utfordringer knyttet

til å beholde og styrke forholdet til publikum i et krevende, uoversiktlig og uforutsigbart medielandskap. Det var ti representanter internt i NRK og som dekket NRK-perspektivet bredt som utgjorde prosjektgruppen. Disse har jobbet internt med kunnskap, eksternt med andre bedrifters erfaringer og tilslutt har prosjektgruppen jobbet med forskning og litteratur om innovasjon. I 2016 var kartleggingen ferdig, og prosjektgruppen leverte en innovasjonsrapport som har som mål å styrke innovasjon i NRK.

1.1 Formål og problemstilling

Endringer i markedet, endringer i teknologien og endringer i publikumsatferd gjør at Norges største mediehus må ta noen grep for å møte publikum i dag, og for å kunne være relevant i fremtiden. Dette synes jeg er svært interessant. Det og kunne kartlegge å se hvordan innholdet skal treffe både lineært og valgbart. NRK sin innovasjonsrapport gir et bilde av hvordan bedriften ønsker å jobbe med innovasjon, hvilke kunnskapshull de har, samt forbedringspotensialer. Det kommer frem i rapporten at de har fått innblikk i arbeidsmetodikker fra ledende aktører på innovasjon.

NRK er en virksomhet som har dype røtter blant det norske folket, og det var i forbindelse med en semesteroppgave på masteren i innovasjon og kunnskapsutvikling jeg ble kjent med NRK. Jeg ønsker å gå mer i dybden av hvordan bedriften responderer på innovasjonspresset ved å se på hvordan bedriften arbeider med innovasjon og innholdsutvikling i forhold til lineært og valgbart TV for å være relevant for publikum. På bakgrunn av dette er det følgende problemstilling som skal besvares:

Hvordan responderer NRK på innovasjonspress, og hvordan jobber bedriften med innholdsutvikling rettet mot det yngre publikum?

Gjennom fire dybdeintervjuer med sentrale aktører hos NRK (vedlegg 2), interne (vedlegg 3) og eksterne dokumenter, samt ett besøk hos NRK har jeg tilegnet meg innsikt om bedriften som vil belyse problemstillingen. Jeg har en kvalitativ tilnærming på oppgaven, og vil således ikke ta for meg kvantitative forhold.

1.2 Oppgavens struktur

Masteroppgaven er inndelt i seks kapitler. I kapittel en går jeg igjennom historien, team, problemstilling, struktur og begrepslisten. Videre i kapittel to, blir det teoretiske rammeverket

for oppgaven redegjort for. Det er relevant teori innenfor innovasjon, innovasjonsprosesser, kunnskap og læring som vil ligge til grunn for oppgaven. Siste del av kapittel to, blir oppgavens rammeverk presentert og redegjort. Kapittel tre omhandler NRK, etterfulgt av metodisk rammeverk i kapittel fire. For å kunne svare på problemstillingen vil det være en analyse og diskusjon av empirien og litteraturen i kapittel fem. I kapittel seks vil det være oppgaven svare på problemstillingen.

1.3 Begrepsliste

Begrepene i tabell 1 viser sentrale begreper i denne oppgaven. Jeg ser det derfor hensiktsmessig og presentere de innledningsvis.

Tabell 1: Begrepsliste

NRK	Norsk Rikskringkasting
TV	Televisjon
POV	Pont-of-view
DIY	Do It Yourself

2.0 Litteratur

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for relevant litteratur for å kunne svare på problemstillingen i masteroppgaven. Dette innebærer at jeg vil gjøre rede for begrepet innovasjon, se på relevant litteratur innenfor kultur og læring, samt gjøre rede for ulike innovasjonsprosesser. I siste delen av kapittelet vil oppgavens rammeverk presenteres og bli redegjort.

2.1 Innovasjon

Begrepet innovasjon brukes innenfor ulike sammenhenger og blir definert på en rekke ulike måter. Dette kan for eksempel være innenfor forskning, utvikling av produkter eller forbedringer av allerede eksisterende produkter (Forskningsrådet, 2012). Grunnet mange ulike definisjoner, ser jeg det hensiktsmessig å redegjøre for begrepet, samt forklare definisjonen som legges til grunn i denne oppgaven.

Det å kunne forbedre eller tenke nytt, og sette det ut i praksis er ifølge Fagerberg (2005) elementært for mennesket. Joseph Schumpeter i boken til Tidd og Bessant (2013) uttaler at man kontinuerlig søker etter nye regler, som vil erstatte de gamle. Innovasjon og oppfinnelser kan ofte oppfattes som det samme, og det er viktig å merke seg at de to begrepene er definert ulikt. En oppfinnelse er første møte med en idé for et nytt produkt, en ny tjeneste eller en ny prosess. Innovasjon derimot, er første forsøk på utføre det i praksis (Fagerberg, Mowery, & Nelson, 2005). Aasen og Amundsen (2015, s17) definerer innovasjon som «*fornyelse gjennom forandring*», hvor effekten av innovasjon er at man gjør noe på andre måter enn tidligere. Det vil si at man har oppdaget noe nytt, og bryter ned tidligere forestillinger. I Nærings- og fiskeridepartementet (2008, s. 13) definerte innovasjon bredt i St. Nr. 7 (2008-2009) som:

«En ny vare, 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»

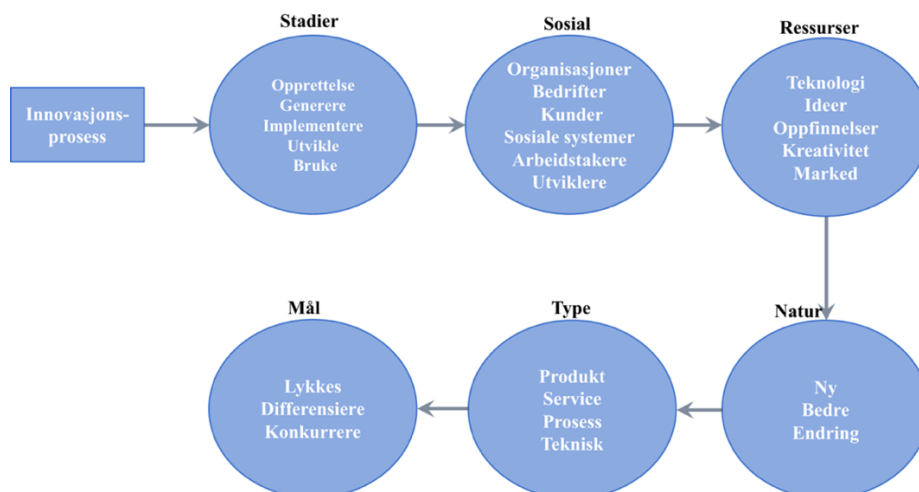
Denne definisjonen beskriver hva en innovasjon er, samt hva en innovasjon ikke er. I definisjonen ovenfor legges det vekt på at noe må være nytt og at en idé ikke er en innovasjon før den blir lansert, brukt og gir økonomisk gevinst. Derimot er ikke forbedringer definert som innovasjon. En annen definisjon er Forskningsrådet (2012, s.11) sin definisjon:

«Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsførings-modeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte.»

Forskningsrådet sin definisjon forklarer innovasjon på en annen måte enn definisjonen Nærings- og fiskeridepartementet la til grunn. I denne definisjonen blir det lagt vekt på at noe er nytt eller forbedret, i tillegg har definisjonen med markedsføringsmodeller og samfunnsnytt.

Grunnet ulike definisjoner som legger vekt på ulike aspekter ved innovasjon, kan det være uoversiktlig å finne frem til hvordan man definerer innovasjon. Aasen og Amundsen (2015) argumenter for at det ligger en forventning om at prosesser for innovasjon skal resultere i noe nytt, samt føre til sosial og økonomisk fremgang. I 2009 ble det utført en litteraturstudie av Baregheh, Rowley og Sambrook, der fokuset lå på innovasjon innenfor miljø og organisasjon for å finne en multidisiplinær definisjon av begrepet. Artikkelen peker på at innovasjon brukes i ulike disipliner, og defineres fra forskjellige perspektiver. Målet med studien var å identifisere grunnegenskaper ved innovasjonsbegrepet og kunne foreslå en modell med en enkel tekst som fanger essensen av innovasjon (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009).

Det ble samlet inn definisjoner fra litteratur fra syv ulike fagfelt; bedrift og ledelse, økonomi, organisasjonsteori, innovasjon og entreprenørskap, teknologi, vitenskap og prosjektering, kunnskapsstyring og markedsføring. Til sammen ble det samlet inn 60 definisjoner, hvor den eldste var fra 1934 og den nyeste fra 2007. Av de innsamlede definisjonene ble det gjennomført en innholdsanalyse av grunnegenskapene. Analysen gikk ut på klassifisering av definisjoner ut fra disiplin, eliminere overflødige ord og finne ord som betyr det samme, og hvor ofte de blir brukt. Videre ble ordene gruppert og identifisert etter grunnegenskaper ved innovasjon etter egenskaper for hver disiplin. Det ble sett på hvilke ord som går igjen i gruppene og som ble fremhevet (Baregheh et al., 2009). Tilslutt ble det laget et forslag til en modell som vist i figur 1.



Figur 1: Diagram-definisjon av innovasjon (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009).

Figur 1, illustrerer seks egenskaper som identifiseres som felles for de forskjellige disiplinene. De seks egenskapene i diagrammet blir ansett som viktig for innovasjon, grunnet flest gjentakelser. Modellen er tiltenkt å være lineær, slik det er illustrert med piler i figur 1. Med modellens første egenskap, *Stadier*, mener Baregheh et al. (2009) alle stegene som blir tatt fra idé til kommersialisering. *Sosial* omfatter sosiale grupper som påvirker eller deltar for innovasjon. Med *Ressurser*, menes det de ressursene som er nødvendig for å gjennomføre innovasjonen. Egenskapen *Natur* handler om innovasjonen er en forbedring eller om den er ny. *Type* definerer egenskapen til innovasjonen, det vil som om det er et produkt, tjeneste eller en prosess. Den siste egenskapen for innovasjon er om bedriften lykkes med *Målet* som er satt. Modellen kan brukes som en del av innovasjonsprosessen der enkeltpersoner med ulike kunnskap og kompetanse kan fokusere på de ulike elementene (Baregheh et al., 2009).

Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenter for at det er like viktig å forstå konsekvensene innovasjonen har for organisasjonen, som å forstå hva innovasjonen inneholder. Resultatet av innovasjon kan ha ulike nyhetsgrad, det vil si hvor «ny» innovasjonen er (Aasen & Amundsen, 2015). Joseph Schumpeter skilte allerede på 1940-tallet mellom to typer innovasjon. Den første er *radikal innovasjon*, og innebærer ofte store endringer. Radikale innovasjoner på organisasjonsnivå kan være en trussel, hovedsakelig grunnet gamle arbeidsmetoder og produkter kan bli overflødige og ubrukelige (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den andre er *inkrementell innovasjon*, som handler om kontinuerlige forbedringer (Jacobsen & Thorsvik,

2013), og endringer (Aasen & Amundsen, 2015) bedriften gjør. Det kan for eksempel være endringer i produksjonsprosessen eller endringer med produktet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Videre i denne oppgaven vil definisjonen under være utgangspunktet når jeg skal analysere innovasjon i NRK.

«Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace.» (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009, s. 1334)

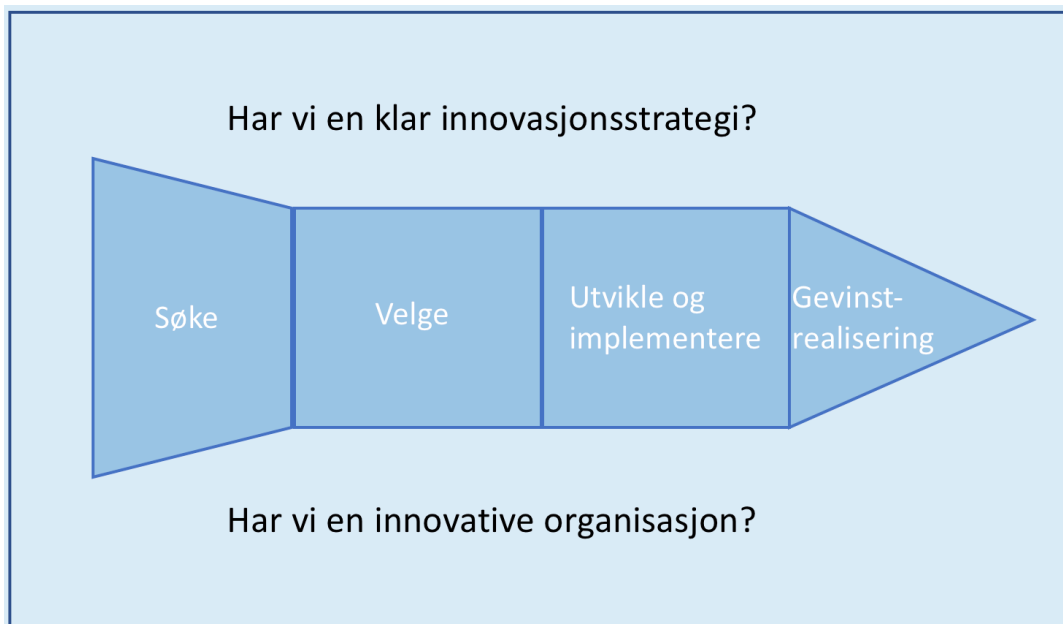
2.2 Innovasjonsverktøy

I dette delkapittelet vil jeg gjøre rede for ulike innovasjonsverktøy som skal diskuteres videre for å kunne svare på problemstillingen. Dette innebærer å gjøre rede for innovasjonsprosessens fire faser i rammeverket til Tidd og Bessant (2013). I tillegg vil oppgaven ta for seg State-Gate-modellen som er en verdiskapende forretningsprosess, som kan hjelpe bedriften med å drive utvikling og lansering gjennom en jevn strøm av vellykkede nye produkter (Stage-Gate International, u.d). Det siste innovasjonsverktøyet er Design Thinking, som handler om hvordan bedrifter kan løse utfordringer på en ny og kreativ måte, gjennom praktiske, brukerorientert og prototypedrevet innovasjonsmetodikk (DT Prosjekt, u.d).

2.2.1 Innovasjonsprosessen

Innovasjonsprosessen starter ifølge Aasen og Amundsen (2011) med én idé og slutter ved kommersialisering, det vil si at nye produkter, prosesser eller tjenester blir tilgjengelig for kunden som genererer inntekt til bedriften, som igjen kan føre til vekst og videre drift for bedriften (Aasen & Amundsen, 2015).

I rammeverket til Tidd og Bessant (2013), se figur 2, er innovasjonsprosessen delt inn i fire faser. Figuren under illustrerer prosessen fra en idé dannes til idéen blir tatt i bruk, gjennom samspill mellom mennesker, gjenstander og systemer. De fire fasene i innovasjonsprosessen er søkefasen, utvelgelsesfasen, utviklings- og implementeringsfasen og gevinstrealiseringsfasen.



Figur 2: Innovasjonsprosessens ulike faser (Tidd & Bessant, 2013, s. 47).

Den første fasen i innovasjonsprosessen er *søkefasen*, og handler om å skanne det interne og eksterne miljøer, for muligheter og trusler for endring. Videre, handler fasen om å prosessere de relevante signalene for muligheter og trusler. Bedriften kan søke aktivt, gjennom å kontakte andre avdelinger eller organisasjoner. Passivt søk kan skje når ny teknologi fremtvinger en innovasjonsprosess. Søkefasen har til hensikt å hjelpe til å oppdage signaler som kan føre til endringer for bedriften, dette kan være teknologiske muligheter eller markedsendringer (Tidd & Bessant, 2013).

Den neste fasen i innovasjonsprosessen er *utvelgelsesfasen*, der bedriften må bestemme seg for hvilke signaler fra den foregående fasen de skal respondere på. Valget skal ifølge Tidd og Bessant (2013) tas på bakgrunn av strategiske synspunkter for å utvikle bedriften på best mulig måte. Videre forklarer forfatterne at innovasjon medfører risiko, og påpeker viktigheten av utvelgelsesfasen når det kommer til hva bedriften skal satse på. Det er viktig at bedriften velger de mulighetene som går overens med forretningsstrategien, samt bygger under eksisterende områder innenfor markeds- og teknologikompetanse. For at det skal forekomme læring er det viktig å ha en utviklingsstrategi med en balanse av eksisterende og ny kunnskap (Tidd & Bessant, 2013).

Den tredje fasen i innovasjonsprosessen er *utviklings- og implementeringsfasen*, og i denne fasen handler det om å utvikle de utvalgte idéer fra tidligere faser. Formålet er å lansere idéen

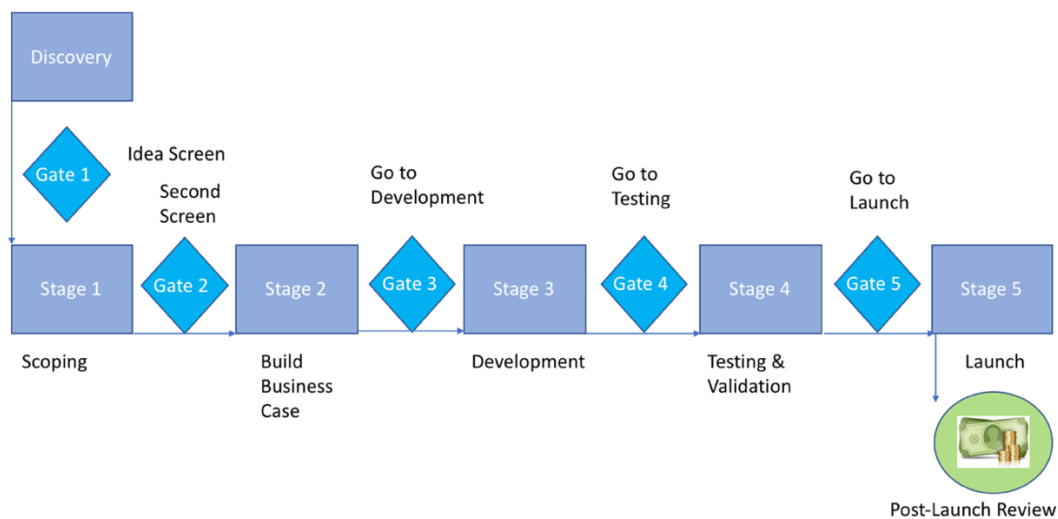
til noe nytt på det relevante markedet internt eller eksternt. Denne fasen kan sees på som en prosess, der nødvendig kunnskap og ressurser for å gjennomføre innovasjon må identifiseres. I starten av fasen kan det forekomme usikkerhet, som senere i prosessen blir erstattet med kunnskap. Den siste fasen er *gevinstrerealisering*, som handler om hvilken verdi bedriften får av innovasjonen, samt kunnskapen bedriften sitter igjen med etter innovasjonsprosessen (Tidd & Bessant, 2013).

2.2.2 Stage-Gate

Ifølge Cooper (2008) er Stage-Gate et utviklingskart og et konsept som har til hensikt å flytte nye prosjektidéer til lansering. Stage-Gate-modellen består av en rekke faser hvor prosjektgruppen eller en gruppe ansatte i bedriften er pliktig til å finne den nødvendige informasjonen, samt gjøre en analyse av arbeidet. Modellen er illustrert i figur 3, og er delt inn i «stages» og «gates» som danner grunnlag for om arbeidet med idéen skal fortsette eller ikke.

Stegene i State-Gate-modellen beskrives som veien fra idéen blir oppdaget til den blir lansert på markedet. I de ulike stegene samles det inn så mye informasjon som mulig, og usikkerheten og risikoen blir vurdert. Hvert steg i modellen koster mer enn det forrige. Prosessen kan best beskrives som en inkrementell prosess, med små endringer fra steg til steg. Beslutninger om man skal gå videre med prosjektet tas etter hvert steg i gatene. Det er *go-kill* punkter, der man må bestemme seg for om man skal investere mer eller stoppe det påbegynte arbeidet med idéen. Usikkerheten er rundt leveransen er størst i starten, men den vil avta etterhvert som man beveger mot høyre i modellen under. Det er bunnet risiko gjennom å starte nye prosjekter, Stage-Gate-modellen har til hensikt å minimere risikoen av investeringene. Det vil si at investeringene øker i takt med numrene på gatene.

Gatene består av leveranse, det vil si det som blir tatt med til beslutningspunktene. Beslutningen om prosjektet skal stoppes eller fortsette til neste steg baseres på en kvalitetskontroll. Kvalitetskontrollen handler om forhåndsdefinerte sjekkpunkter satt av prosjektgruppen eller ansatte i bedriften før arbeidet starter. Bli sjekkpunktene godkjent går man videre til neste steg, om sjekkpunktene ikke godkjennes stanser arbeidet i den gaten man befinner seg i (Cooper, 2008).



Figur 3: Stage-Gate®: A five stage, five-gate system along with Discovery and Post-Launch Review (Cooper, 2008, s. 215)

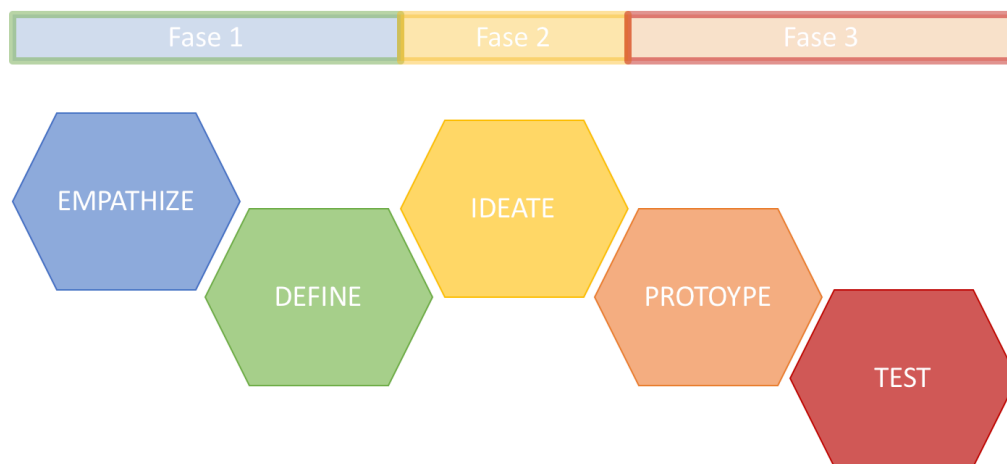
Det er ifølge Cooper (2008) mange som har stilt seg kritiske til Stage-Gate-modellen, og i artikkelen svarer han på kritikken. Hvor Cooper blant annet kaller kritikken for myter eller at modellen ikke har blitt brukt riktig. Modellen kan bli forvekslet med et prosjektstyringsverktøy, og det rettes kritikk om at modellen kan være for funksjonsorientert, lite fleksibel og formell, samt statisk og lineær. Modellen er ikke tenkt som et prosjektstyringsverktøy, derfor må bedriften supplere med andre verktøy som støtter prosjektstyring. Cooper (2008) påpeker at folk fra ulike avdelinger skal jobbe sammen, ikke bare en gruppe innad i bedriften. Til kritikken om at modellen er formell og lite fleksibel, svarer Cooper at den ikke alltid fungerer som en lineær modell, og at man må ta omveier eller en helt annen vei for å oppnå målet (Cooper, 2008).

2.2.3 Design Thinking

På samme måte som med innovasjon og innovasjonsprosessen finnes det ulike definisjoner av Design Thinking. Konseptet Design Thinking anvendes både i teori og praksis (Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Cetinkay, 2013), og har fått svært mye oppmerksomhet i næringslivet (Liedtka, 2015). Tanken bak Design Thinking er å overføre designerens metoder til folkets behov med levedyktige forretningsstrategier og teknologisk gjennomførbarhet. Dette kan videre ifølge Brown (2008) konverteres til markedsmuligheter og kundeverdier. Brown (2008) argumenterer for at ledere ser på innovasjon som en hovedkilde til konkurransefortrinn og differensiering, og kan gjøre det lurt å implementere Design Thinking i innovasjonsprosessen.

Design Thinking har som hensikt at alle disipliner kan ta i bruk prinsippene og metoder i sin bedrift. Ifølge Liedtka (2015) er det flere verktøy som inngår i Design Thinking prosessen. Brown (2008) argumenterer for at det er en korrelasjon mellom innovasjon og bruk av Design Thinking i bedrifter. Hovedfokuset er kundens behov, der de skal få reell verdi på produkter. Det vil si at det som er kommersielt levedyktig og teknisk mulig må samsvare med hva kunden faktisk trenger (Brown, 2008).

Design Thinking blir i praksis benyttet som en iterativ prosess, figur 5. Det er team som arbeider tett på kundene som gjerne utfører prosessen. Prosessen består av sykluser for å kunne komme frem til den beste løsningen. Dette gjøres ved å starte prosessen med å få innsikt i kunden, og dette gjøres ved å gjennomføre forbrukerundersøkelser. Videre handler det om det idé- og konseptgenerering. Tilslutt i prosessen er det prototyping og eksperimentering (Liedtka, 2015). Hasso Plattner Instituttet for Design i Stanford University har utarbeidet en introduksjon til Design Thinking gjennom en Prosessguide, som tar for alle stegene i Design Thinking-prosessen.



Figur 4: Stanford Design Thinking Process (The D.School, u.d), sett i sammenheng med Liedkas (2015) tre faser

I Liedtkas (2015) første fase i Design Thinking-prosessen er innsamling av kundebehov. I denne fasen inngår prosessen *empathize* som handler om innlevelse og forståelse. Arbeidet som designer handler om å skape noe for andre. Det blir derfor viktig å kunne forstå mennesker, hva de tenker, føler, samt hvordan de opplever verden i sammenheng med designutfordringer. Måten det gjennomføres er ved relevant observasjon og engasjerte intervjuer med kunder. Prosessguiden fra Stanford University (u.d) beskriver viktigheten av designerens evne til både å se og høre på kunden, samt at designerne må være engasjerende for å kunne komme dypt inn

på hva kunden faktisk har behov for. Før utpakkingen og prosessen kan starte er det viktig å forstå det store bildet og hva man skal ta med seg videre fra empatiarbeidet. Konklusjoner fra arbeidet skal baseres på hva designeren har sett og hørt fra kunden, hvor informasjonen skal kunne vises og presenteres til andre i bedriften (The D.School, u.d).

Den neste fasen som inngår i innsamling av kundebehov er *define*, som handler om hvordan man skal få klarhet og fokus. Hvor det er designeres oppgave å definere utfordringer i forhold til den innsikten som er tilegnete fra foregående fase. Målet i denne fasen er å utvikle et synspunkt, point of view (POV), for videre arbeid. Dette gjøres ifølge Prosessguiden fra Stanford University (u.d) ved å lage problemstillinger som er meningsfulle og gjennomførbare. Tendenser tilsier at en mer begrenset problemstilling gir bedre kvantitet og høyere kvalitetsløsninger når du generer ideer. Designeren må utvikle en forståelse av menneskene man designer for, det vil si brukere og et begrenset sett av behov de har. POV dannes ved å kombinere brukere, behov og innsikt om til problemstillinger, hvor det er problemstillingene som driver resten av designarbeidet (The D.School, u.d).

Den andre fasen i Design Thinking er ifølge Liedtkas (2015) brainstorming, og i denne fasen inngår prosessen *ideate*, som handler om idéutvikling. I denne delen går man fra å identifisere problemer til å skape løsninger for brukeren. Tidlig i idéutvikling handler det om å få ut et bredt utvalg av idéer som man kan velge fra, der det senere blir tydelig gjennom testing og tilbakemeldinger hvilken idé som er best. Ifølge Prosessguiden fra Stanford University (u.d) skal ingen av idéene skal dømmes i denne fasen. Grunnen til dette er fordi man ikke ønsker å sette stopper for kreativiteten og fantasien (The D.School, u.d).

Den tredje og siste fasen i Design Thinking er testing (Liedtka, 2015), og i denne fasen inngår prosessene prototype og test. *Prototype* er en iterativ generering av gjenstander som har til hensikt å gi svar, slik at man kommer nærmere den endelige løsningen. Formålet med prototype er at designeren produserer den gjennom å tenke over idéer og problemløsninger underveis i prosessen. Denne fasen handler om kommunikasjon, der prototypen skal kunne vise hva som er tenkt. Videre starter utviklingen av en prototype med et samspill med brukeren, der samtalen ofte blir rikere når man har den rette samtalen. Det å teste ved å bruke prototyper gjør det raskt og billig hvis man mislykkes, ved at man ikke legger for mye ressurser og tid i hver idé som igjen gir muligheter for å teste flere idéer. Til slutt handler det om å finne den beste løsningen

på utfordringen, dette gjøres ved å identifisere variabler og kunne bryte ned et stort problem i mindre testbare deler (The D.School, u.d).

Selve utvikling av prototypen starter med å bygge med de materialene man har tilgjengelig, som for eksempel post-it lapper, ark og teip. Det er videre viktig å ikke bruke for mye tid på en prototype slik at man unngår en emosjonell tiknytning. Prototypen skal bygges med brukeren i tankene, og designeren må hele tiden spørre seg hva slags tilbakemeldinger man ønsker seg fra brukeren. I *test*-delen handler det om å søke tilbakemeldinger på prototypen, samt en ny mulighet til å få innblikk fra de personene man designer for. Det optimale for å få best mulig resultat er at brukeren tester produktet på en realistisk måte. Dette gjøres ved å la brukeren teste produktet i sine daglige rutiner. Prosessguiden fra Stanford University (u.d, s.6) har en tommelfingerregel for testing «*always prototype as if you know you're right, but test as if you know you're wrong*». Testing er en sjanse til å avgrense løsninger og gjøre dem bedre (The D.School, u.d).

2.3 Kultur og Læring

I dette delkapittelet vil jeg gjøre rede for relevant litteratur innenfor læring og kultur som videre vil være med i drøftingen for å svare på problemstilling. Dette innebærer å definere faktorer som kan påvirke organisasjonskultur, samt definere begreper innen for kunnskap og læring.

Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 126) «*antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å organisasjonens suksess*». Nyere studier viser at organisasjonskultur kan ha en sterk effekt på adferden til de ansatte. Organisasjonskulturen samler de ansatte, og skaper en felles tilhørighet og et felleskap. Dette kan være helt avgjørende om bedriften lykkes eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem generelle effekter på adferd som organisasjonskultur har. Den første tar for seg viktigheten med tilhørighet og felleskap. *Tilhørighet og felleskap* er viktig for de grunnleggende sosiale behovene til mennesket, og kan være med å redusere usikkerhet, og kan være en faktor som kan skape trivsel på arbeidsplassen. Kulturen er en sum av identiteten til de ansatte, og ved å skape tilhørighet og felleskap kan man få gode ambassadører. Gode ambassadører kan være positivt for hvordan bedriften blir fremstilt utad. Den neste effekten som kan være en faktor for *motivasjon*, er når ansatte i et sosialt felleskap

internaliserer felleskapets mål og verdier. Motivasjonen kommer fra tanken om å være en del av noe større enn seg selv, og et ønske om å gjøre bedriften bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Den tredje effekten handler om *tillit*, og kan være et substitutt for informasjon og administrativ kontroll. Tillit handler om forventningene til at de ansatte handler i samsvar med normer i felleskapet de er en del av. Bedrifter med en sterk organisasjonskultur kan gi de ansatte større frihet i arbeidet, og derfor overvåke og kontrollere i mindre grad enn de med svakere organisasjonskultur. Faktorene tilhørighet, felleskap, motivasjon og tillitt forklarer hvordan organisasjonskulturen kan medvirke til økt samarbeid i bedriften. Dette er den fjerde effekten, som handler om *samarbeid og koordinering*. En sterk kultur kan gjøre det enklere å samarbeide fordi bedriften har et felles språk og en felles måte å kommunisere på. Koordinering i bedriften kan gjøres mer effektiv gjennom at bedriften ikke trenger å tvinge de ansatte til å jobbe sammen, men at samarbeid er et ønske fra de ansatte. Den siste effekten er *styring*, som handler om at kulturen i organisasjonen kan prege hvilken adferd de ansatte har i bedriften. Det kan skape regler for hvordan man oppfører seg på arbeidsplassen. En sterk organisasjonskultur kan styre med tillit i stedet for byråkratisk direkte styring (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

For å kunne forstå læring i organisasjoner er det to faktorer man må kjenne til. Den første er læringsprosessen, som er hvordan bedriften lærer. Den andre er hva organisasjoner lærer. Begrepet *lærende organisasjoner* er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) knyttet til idéen om at organisasjon må kunne lære og tilpasse seg endringer i eksterne handlingsbetingelser. I tillegg er organisasjoner knyttet til idéen om *organisatorisk kunnskap*, som referer til at det er noe mer enn summen av organisasjonsmedlemmenes individuelle bevissthet som resulter i læring i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Læringsprosessen handler om at flere individer i organisasjonen lærer og at bedriften som helhet bruker den nye kunnskapen som er tilegnet. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver at det ikke alltid er like enkelt å få frem kunnskapen som er tilegnet. Et problem kan være at kunnskapen er skjult, det vil si at ingen i organisasjonen vet at de sitter på ny kunnskap. Et annet problem kan være at det kun er en person som har lært seg noe nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Problemene referer til den tause kunnskapen i bedriften. *Taus kunnskap* er erfaringer det enkelte individet har utviklet over tid, og disse er det vanskelig å sette ord på. Det er for eksempel

enkeltpersoner sin måte å gjøre ulike ting på, fordi erfaringen tilsier at dette fungerer bra. Kvale og Levin (2002) forklarer at tause kunnskap er en viktig dimensjon til forståelsen av hva arbeidet faktisk er. De som besitter ferdighetene må selv være delaktige om organisasjonen skal lykkes med endringsprosesser. På motsatt side av tause kunnskap er *eksplisitt kunnskap*, som er forhold og erfaringer hvor det er mulig å sette ord på. Eksplisitt kunnskap blir gjerne diskutert i forhold til hvordan man skal løse arbeidsoppgaver, utfordringer eller muligheter for bedriften. Kunnskapen gjøres synlig for medlemmene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I boken til Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 363) analyserte Nonaka forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap, hvor det er fire former for læring (tabell 2).

Tabell 2: Nonakas fire forme, som har betydning for lærende organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363)

Begreper	Betydning
Sosialisering* – fra taus til taus kunnskap	Den tause kunnskapen kan overføres gjennom observasjon og opplæring av medarbeidere.
Eksternalisering – fra taus til eksplisitt kunnskap	Prosessen hvor taus kunnskap blir artikulert skiftelig eller muntlig, og blir gjort tilgjengelig for andre.
Kombinering** – fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap	Handler om å sette sammen åpne informasjonskilder som danner et nytt bilde av situasjonen bedriften befinner seg i.
Internalisering – fra eksplisitt til taus kunnskap	Eksplisitt kunnskap tas i bruk av ansatte og tilpasser den til sitt arbeid.

* Sosialisering har sine begrensinger fordi den forutsetter at ansatte fysisk jobber nærheten av hverandre. I tillegg er det begrensning i læringsmåten fordi kunnskapen fortsatt er taus, og man kan ikke granske, diskutere eller prøve hverandres erfaringer i felleskap.

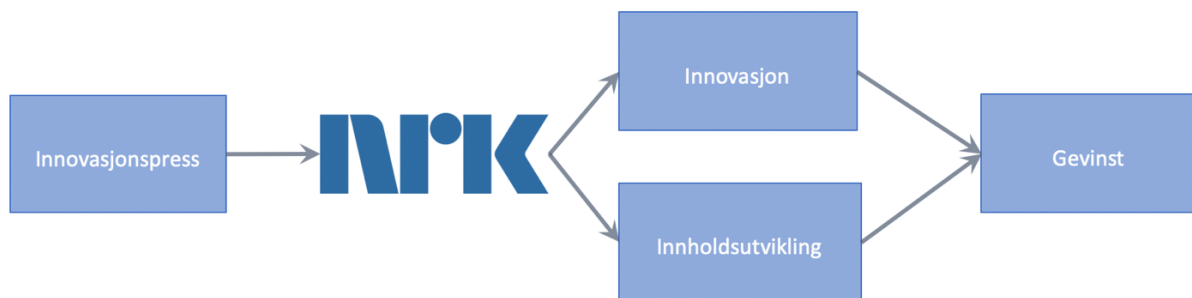
** Kombinerer er heller ikke en effektiv måte å drive læring på siden det handler om systematisering av kunnskap som allerede er tilgjengelig (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ifølge Klev og Levin (2002) oppstår læring først når handlingsstrategien forstyrres, det vil si at det som produseres ikke lenger leverer ønsket resultat. De trekker frem to former for organisatorisk læring; enkeltløkke- og dobbeltløkkelæring. I *enkeltløkkelæring* læres det gjennom å søke etter forbedringer på de rådende handlingsteoriene for å oppnå et bedret resultat. Dette innebærer at de grunnleggende verdiene og målene i bedriften er de samme. Den andre måten for læring er *dobbeltløkkelæring*, her blir hele handlingsteorien utfordret ved å

stille spørsmål ved grunnleggende forutsetninger bedriften jobber med. Det stilles ikke bare spørsmål om ting blir gjort riktig, men om bedriften gjør de riktige tingene.

Lucy Kueng presenterte i 2017 rapporten *Going Digital – A Roadmap for Organisational change*, som handler om hvordan de største avisene i verden skal lykkes i den digitale verden. Hun trekker frem at organisatorisk læring må være en prioritet i bedriftene. Læring må foregå i et bredspekter i virksomheten, og det er sentralt for kunne å bygge felles forståelse av blant annet eksterne trusler og implementering. Rapporten viser et aspekt til læringsinitiativ som skiller seg ut. Aspektet handler om en DIY (Do it yourself)-tilnærming til læring. Hvor bedrifter lærer ved å starte bruken av ulike digitale verktøy, rett og slett tester seg frem helt til man får en forståelse av produktet eller plattformen.

2.4 Masteroppgavens rammeverk



Figur 5: Masteroppgavens Rammeverk

Rammeverket i figur 5, illustrerer hvordan jeg har tenkt å analysere empirien for å kunne svare på problemstillingen: «*Hvordan responderer NRK på innovasjonspress, og hvordan jobber bedriften med innholdsutvikling rettet mot det yngre publikum?*». Rammeverket baseres på antakelsen om at bedriften opplever et innovasjonspress gjennom blant annet atferdsendringer i publikum og økt konkurranse i måten TV konsumeres på.

Empirien i oppgaven skal analyseres todelt. Den første måten empirien skal analyseres er hvordan NRK responderer på innovasjonspress, gjennom innovasjoner som skaper gevinst for bedriften. Litteraturen som vil ligge til grunn for diskusjonen er delkapittelet 2.1 Innovasjon. Den andre måten er å analysere hvordan bedriften responderer på innovasjonspress, gjennom

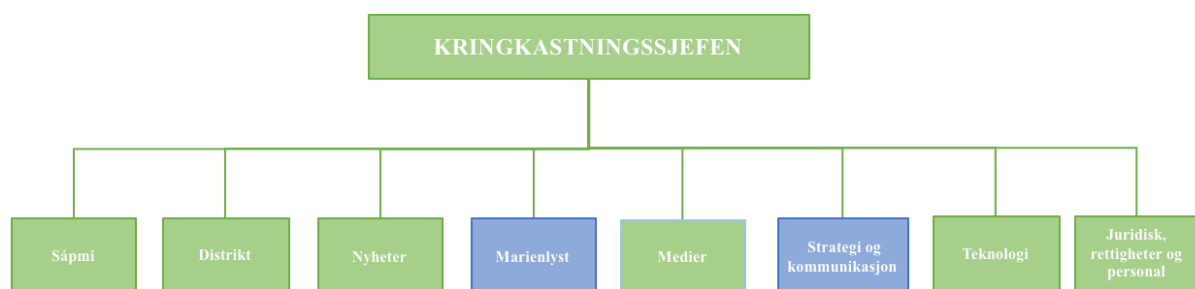
innholdsutvikling rettet mot den ungebrukergruppen, og hvordan dette skaper gevinst for NRK. Litteraturen som vil ligge til grunn for diskusjonen er delkapittelet 2.2 Innovasjonsverktøy. Jeg skal undersøke hvilke faktorer som skaper innovasjonspress, samt hvor presset kommer fra. Det vil bli viktig å svare på spørsmålet om hva gevinsten til NRK er. Litteraturen om kultur og læring i delkapittelet 2.3 vil diskuteres i sammenheng med hele rammeverket.

3.0 NRK

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for organisasjonen NRK, avklare samfunnsoppdraget samt avgrense oppgaven. Dette innebærer at jeg vil redegjøre for viktig aspekter ved organisasjonen, og se på relevante avdelinger for masteroppgaven.

NRK har i dag om lag 3500 ansatte og en omsetning på rundt 5 milliarder kroner. NRK er kjent og synlig i hele landet med sine 48 kontorer. NRK er delt inn i åtte divisjoner og organisert etter kringkastingsmodellen, se figur 6. Det betyr at innad i NRK er divisjonene organiserte etter kunde- og leverandørforhold. Det er Medie divisjonen som sitter på hele produksjonsbudsjettet, og det er deres oppgave å ta bestillinger fra de programskapende divisjonene, samt fra eksterne produsenter fra inn- og utlandet (NRK Kommunikasjon , 2018).

NRK er en offentlig lisensfinansiert allmennkringkaster, hvor det er sammensatte lover og regler som setter rammen for bedriftens samfunnsoppdrag. Rammene settes av følgende lover og regler: «NRK-plakaten, NRKs vedtekter, Kringkastingsloven, Åndsverkloven, Offentlighetsloven, Lov om offentlige anskaffelser og pressens egne etiske» (NRK Kommunikasjon, 2013). Samfunnsoppdraget handler om hvilket innhold NRK er pålagt å produsere for å være en offentlig lisensfinansiert allmennkringkaster. Et eksempel på dette er NRK-plakaten som er et måldokument som defineres av Stortingets krav og forventinger til hvordan NRK arbeider. § 19 i NRK-Plakaten er et eksempel bedriften er pålagt til å følge, paragrafer sier at «NRKs tilbud skal i hovedsak ha norskspråklig innhold, og 25 pst. av innholdet skal være på nynorsk» (NRK Kommunikasjon, 2015).

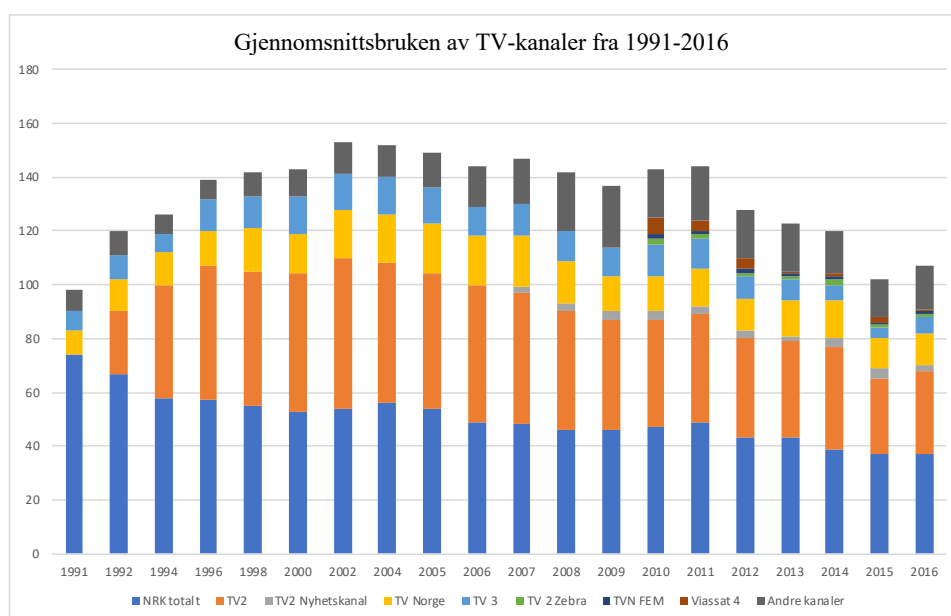


Figur 6: Organisasjonskart (Utviklingsavdelingens sin Presentasjon)

For å kunne svare på problemstillingen, og grunnet omfanget av bedriften, ser jeg det nødvendig å avgrense case-studien. Oppgaven vil hovedsakelig fokusere på Utviklingsavdelingen og

Sportsavdeling til NRK, som befinner seg i Marienlystdivisjonen. I tillegg vil informasjon hentet fra strategiavdelingen tas med i oppgaven. De blå boksene i figur 6, illustrerer hvilke divisjoner avdelingen befinner seg i.

Det er store forskjeller i hvordan publikum bruker de ulike tilbudene til NRK. Det eldre publikummet ser hovedsakelig TV på den tradisjonelle måten, det vil si at de konsumerer lineær TV. For det yngre publikum derimot, er det en jevnere fordeling blant konsumet av valgbart og lineært TV. Den nye Årsrapport for TV-seing fra 2017 viser Kantar Media (u.dB) at TV-seere i alderen 60 år og eldre har stabile vaner, der gjennomsnittlig antall minutter per dag har gått ned med 2 minutter fra 2016-2017. Blant det yngre publikum er nedgangen i antall gjennomsnittlig minutter per dag på 28 prosent i samme periode (Kantar TNS, u.dB).



Figur 7: Andel av befolkningen som har sett på ulike fjernsynskanaler en gjennomsnittsdag 1991- 2016 i prosent (Vaage, 2017).

Figur 7 viser fordelingen av de ulike konkurrentene til NRK, og hvordan publikum bruker de ulike fjernsynskanalerne en gjennomsnittsdag i perioden 1991-2016 (Vaage, 2017). NRK totalt har en sterk markedsandel, og befolkningen mener de får valuta for lisensen. 29 prosent er i meget stor grad fornøyd med det helhetlige tilbudet til NRK, og 42 prosent er i stor grad fornøyd. I aldersgruppen 60 år og eldre mener hele 75 prosent at de er meget eller i stor grad fornøyd. Fra det yngre publikummet mener 62 prosent at de er meget eller i stor grad fornøyd med valutaen de får fra NRK lisensen (NRK. 2017).

4.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg ta for meg den metodiske tilnærmingen jeg har valgt for å kunne besvare problemstillingen i oppgaven. Hensikten med dette kapitlet er å gjøre rede for hvordan jeg har planlagt å gjennomføre en empirisk case-studie av NRK sitt innovasjonsarbeid og innholdsutvikling rettet mot det yngre publikum. Ifølge Jacobsen (2015) er ingen forskningsprosesser perfekte, og ulike metoder kan benyttes for å besvare ulike typer problemstillinger. Denne oppgaven baserer seg på case-studie av en bedrift med en kvalitativ tilnærming. Det er anvendt en abduktiv tilnærming, det vil si at jeg har jobbet mellom teori og empiri for å kunne svare på problemstillingen (Busch, 2013). Jeg har benyttet primære data ved å samle inn opplysninger fra ansatte hos NRK og interne dokumenter. Sekundær data er hentet fra NRK sin hjemmeside, og andre relevante nettsider. Et eksempel på dette er Kantar media som samler inn publikumsinformasjon. Forskningsdesignet baseres i stor grad på Kvale og Brinkmann sine syv stadier i en intervjuundersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.1 Case-studie av NRK

Case-studie er en type studie hvor man går dypere inn på en bedrift (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Ifølge Thagaars (2013) er case-studie en type forskningsdesign innenfor kvalitativ forskning, hvor hensikten er å utforske en avgrenset enhet. Formålet med denne masteroppgaven er å se på fenomenet innovasjonspress i Norges største mediebedrift, og undersøke hvordan innovasjon og innholdsutvikling fungerer i NRK for å kunne nå det yngre publikum. Casen er NRK, herunder avdelinger innenfor Marienlystdivisjonen. Problemstillingen i denne oppgaven er formulert med *hvordan*, og ifølge Yin (2009) er case-studie et godt alternativ til å forske på et fenomen. Jeg ønsker å finne ut hvordan NRK responderer innovasjonspress, ved at publikumsatferden endres, samt markedskonkurranse øker med flere internasjonale og nasjonale aktører på internett.

NRK er som tidligere beskrevet en meget stor bedrift, og det vil være flere utfordringer som vil prege denne oppgaven. Hovedutfordringen vil være å komme i kontakt med de rette arbeidstakerne slik at datagrunnlaget blir troverdig og valid. Det vil være en utfordring å få tak i rett informasjon. Hvor de ansatte beskriver den faktiske hverdagen ved å trekke frem et ekte virkelighetsbilde av bedriften.

4.2 Syv stadier til intervjuundersøkelser

Metode er ifølge Kvale og Brinkmann (2009) «*veien til målet*» og man må derfor vite hvor man skal før man starter undersøkelsen. I min masteroppgave ønsker jeg å finne ut hvordan NRK responderer på innovasjonspress, og hvordan bedriften jobber med innovasjon og innholdsutvikling til det yngre publikum. Informasjon om hvordan bedriften arbeider i praksis kan være vanskelig å innhente. Derfor har jeg anvendt kvalitative forskningsintervjuer for å enklere kunne forklare NRKs livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009). Oppgaven er som beskrevet over basert på Kvale og Brinkmann (2009) sine syv stadier. De syv stadiene er; *tematisering, planlegging, intervju, transkribering, analysering, verifisering og rapportering*. Stadiene har som formål å hjelpe forskere med potensielle problemer i intervjureisen og med å bevare oppgavens visjon og engasjement gjennom hele undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.2.1 Tematisering

Tematisering er det første steget i en kvalitativ intervjuundersøkelse. I dette stadiet skal formålet og oppfattelsen av tema formuleres (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg tok kontakt med en mellomleder i NRK som jeg kjenner fra før. Personen fortalte kort hvordan de jobbet med innovasjon, og ble tilsendt innovasjonsrapporten til bedriften. Samtalen var særs lærerik, og jeg ble svært nysgjerrig på hvordan bedriften arbeider med innovasjon.

I Innovasjonsrapporten kommer det frem at NRK ønsker å være like relevante i framtiden, og dette setter krav til at mediehuset fortsatt klarer å være relevant for publikum. Videre er det viktig å ha riktig verktøy i verktøykassen, slik at man kan håndtere et stort og stadig mer oversiktlig medielandskap. Utviklingen peker på at stadig flere unge går over til valgbart TV, der man selv kan velge når og hvor man ønsker å konsumere TV. Det overordnede tema har hele tiden vært innovasjon i NRK. Oppgaven ble spesifisert innenfor innholdsutvikling samt utfordringen med den unge brukergrupper

Siden NRK er den bedrift jeg ønsket å forske på, bestemte jeg tidlig at jeg ønsket å gjennomføre et case-studie av bedriften. Grunnen til dette er fordi jeg ønsket å forske på hvordan de ansatte arbeider med utfordringer i forhold til markedsendringer og endringer i publikumsadferden. Det jeg ønsker å måle i oppgaven er forholdet NRK har til innovasjonspress, og hvordan bedriften ser på seg selv i dag, men og hvordan de arbeider for å være relevante i fremtiden. Dette har jeg tenkt å gjøre ved å intervju ansatte som arbeider med innovasjon og innholdsutvikling samt å bruke dokumenter på disse fagområdene. Utfordringen jeg hatt i denne delen

av oppgaven er hvordan jeg skal avgrense oppgaven. Det å undersøke hvordan hele NRK arbeider hadde blitt svært tidkrevende, derfor ser jeg det hensiktsmessig å avgrense oppgaven slik at jeg kun forsker på Utviklingsavdelingen og Sportsavdelingen i NRK.

4.2.2 Planlegging

I planleggingsfasen er hensikten å planlegge hele undersøkelsen, og ta hensyn til alle syv stadier før forskeren starter på intervjuarbeidet (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg startet med å finne tema for oppgaven og den bedriften jeg synes var spennende. Det var viktig for meg at bedriften jeg valgte var i et stadium hvor det er endringer i markedet eller endringer i bedriften. NRK som jeg ble kjent med i semesteroppgaven var nettopp i dette stadiet, noe jeg har tidligere nevnt. Det første jeg gjorde var å se på masteroppgavens rammeverk og hva jeg ønsket svar på fra intervjuene. Videre ble det laget en overordnet problemstilling, som har vært en veiviser gjennom hele arbeidet. Jeg leste meg opp på interne dokumenter og på internett for å bli bedre kjent med bedriften. Dette gjorde at jeg valgte å ha en kvalitativ tilnærming med dokumentanalyse og intervjuer med ledere som fokuser på innovasjon og innholdsutvikling.

4.2.3 Intervju

Ifølge Thagaard (2013) gir kvalitative tilnærming innsikt i sosiale fenomener, personer og situasjoner. For å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflektere over situasjonen kan en samtale være et godt utgangspunkt (Thagaard, 2013). De finnes ulike måter å gjennomføre kvalitative intervjuer på, men den beste fremgangsmåten ifølge Thagaard (2013) er semistrukturert tilnærming. Et semistrukturert intervju benyttes når temaer fra det daglige livet skal forstås ut fra intervjuobjektets livsverden og meningene skal tolkes i lys av fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2009). Når jeg forberedte meg til intervjuene og laget intervjuguiden var det viktig at intervjupersonen skulle fortelle meg mest mulig fra sin hverdag, og om hvordan de faktisk jobber. Jeg ønsket å stille åpne intervju spørsmålene og kunne tilpasse rekkefølgen av spørsmålene ettersom samtalen utviklet seg. Intervjuguiden (vedlegg 4) er tenkt som et verktøy for å hjelpe meg å guide samtalen i riktig retning.

Utvelgelsen av intervju personer til oppgaven skjedde gjennom snøballmetoden (Larsen, 2007), det vil si at jeg først tok kontakt med den min kontaktperson, som jeg hadde kjennskap til i NRK, som videre anbefalte meg å snakke med én annen i bedriften som kunne ha mer informasjon om temaene vi snakket om og som videre anbefalte en annen kollega. Personene satte meg i kontakt ved å sende mail til aktuelle kandidater hvor jeg var på kopi. Det ble videre

avtalt tidspunkt for intervjuene skulle finne sted. Det ble gjennomført en briefing sammen med intervjupersonen før intervjuet startet. Det vil si at jeg fortalte intervjupersonene om formålet med intervjuet, samt en kort beskrivelse av hva masteroppgaven skulle gå ut på. Det ble spurt om tillatelse for lydopptak før alle intervjuene ble gjennomført. Etter intervjuene var det en kort debriefing der intervjupersonene igjen fikk anledning til å komme med spørsmål eller klargjøre eventuell usikkerhet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Intervjuene er delt opp i to hovedtemaer, hvor det første temaet var hvordan NRK forholder seg begrepet innovasjon og hvordan de arbeider med innovasjon. Den andre var hvordan bedriften arbeider med innholdsutvikling. Dette ble satt i en kontekst av paradigmeskiftet fra lineær TV til valgbar TV. Under intervjuet ble det stilt spørsmål om for eksempel hvordan informantene arbeider i det daglige, og hva de legger i ordet innovasjon. I det første intervjuet som ble gjennomført ble intervjuguiden fulgt mer stramt, enn de tre andre intervjuene. Grunnen til det var fordi jeg opplevde at intervjupersonene var godt forberedt, samt at mange av de beste funnene kom frem når intervjuet ble mindre stramt. Det var ingen tidsfrist på intervjuene, de ble avsluttet når det ikke var noen flere uklarheter eller spørsmål igjen. Intervjuene varte fra 45 minutter til 2 timer. Intervjupersonene ble spurt om det var mulig å kontakte dem om det skulle være noen flere spørsmål, noe alle gav samtykke til. Dette ble kun gjennomført med én av intervjupersonene, der jeg trengte mer data for å kunne beskrive denne personens virkelighetsforståelse.

4.2.4 Transkribering

Transkribering er transformasjonen fra muntlig samtale til tekst, slik at teksten kan benyttes i analysen (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuene ble tatt opp med lydopptak på mobiltelefonen etter samtykke fra informantene og videre lastet opp på datamaskinen. Alle intervjuene ble så slettet fra mobiltelefonen. Når masteroppgaven er levert og vurdert skal intervjuene og transkriberingene slettes fra datamaskinen. Transkribering har vært en tidskrevende oppgave. Hovedgrunnen til dette var dårlig lyd, samt lange intervjuer. En annen grunn til at transkriberingen ble tidkrevende var at intervjuene ble mer mindre strukturerte, dette medførte at ingen av intervjuene ble like formmessig. Intervjuene ble transkribert ordrett, og transkriberingen gav 49 sider med råmateriale. Intervjupersonen ble anonymisert der stillingstittel ble endret til «Avdelingsleder» eller «Mellomleder» i stedet for deres virkelige arbeidstittel og navnene endret til «informant». Min kontaktperson i NRK har lest igjennom de utvalgte utsagnene, og hadde ingen bemerkninger.

4.2.5 Analyse

For å finne ut *hvordan* man kan analysere datagrunnlaget på best mulig måte må man først stille spørsmål om *hva* man ønsker å undersøke og *hvorfor* man undersøker dette (Kvale & Brinkmann, 2009), noe som ble gjort under planleggingsfasen. I min undersøkelse var det flere hundre sider med interne dokumenter i tillegg til råmaterialet fra transkriberingen. For å kunne anvende datagrunnlaget på mest mulig måte har jeg valgt å kode og kategorisert alle dokumentene.

Koding innebærer ifølge Kvale og Brinkmann (2009) «*at det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med henblikk på senere å kunne identifisere en uttalelse*» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 208). Det finnes to forskjellige måter å kode empirien på, disse er begrepsstyrt eller datastyrt koding. Begrepsstyrt koding innebærer å bruke forhåndsbestemte nøkkelord, enten hentet fra litteraturen eller fra datamaterialet. Datastyrt koding derimot, er at forskeren starter uten koder og utvikler disse underveis når man leser gjennom materialet. Ved å kode kan man undersøke hvor mange ganger nøkkelordene går igjen og kan brukes for å sammenligne (Kvale & Brinkmann, 2009).

I min analyse brukte jeg fargepenner der hver farge representerte ett nøkkelord. Det ble brukt en blanding av begrepsstyrt og datastyrt koding, hvor jeg hadde forhåndsbestemt nøkkelord som «*innovasjon*», «*innholdsutvikling*» og «*utfordringer*». Når jeg hadde kodet de forhåndsbestemte nøkkelordene ble det klart at jeg trengte flere nøkkelord for å kunne skille dem bedre. Nøkkelord som for eksempel «*innovasjonsaktiviteter*», «*eksempler fra arbeidsplassen*» og «*publikum*». Når råmaterialet var ferdig kodet, gjorde jeg det samme på PC. Etter at alt var kodet på PCen satte jeg sammen like nøkkelord med hverandre for å se om det var et felles mønster eller ulikheter ved svarene til informantene. Det har vært relativt mye arbeid med kodingen fordi intervjuene ble mer mindre strukturert enn først antatt. Dette førte til at arbeidet med sortering og analysering ble tidkrevende.

4.1.6 Verifisering

Verifisering handler ifølge Kvale og Brinkmann (2009) om å undersøke intervjurundens generaliserbarhet, pålitelighet og validitet. Disse tre begrepene tar for seg troverdigheten i oppgaven, og skal drøftes opp mot datamaterialet jeg har innhentet, det vil si intervjuene og interne dokumentene.

Generalisering betyr at man kan trekke slutninger som gjelder for flere enn de som er med i undersøkelsen. Det handler om de utvalgte respondentene representerer hele populasjonen (Larsen, 2007). Thalgaard (2002) definerer generaliserbarhet som overførbarhet, og knytter dette til forståelsen som utvikles kan overføres til en andre situasjoner. Pålitelighet eller reliabilitet handler ifølge Larsen (2007) om troverdighet og om prosessen har vært nøyaktig. Pålitelighet i kvalitative metode referer ifølge Thalgaard (2002) til troverdighet, og handler om forskningen blir utført på en tillitsvekkende måte. Påliteligheten sier noe om datagrunnlaget, om det viser den reelle virkeligheten til den som er intervjuet. I tillegg handler det om målingen som har blitt gjort, og om disse er utført på en nøyaktig måte. Troverdigheten styrkes ifølge Thalgaard (2002) om kildene er troverdige, og datainnsamlingen er pålitelig. Hvis disse to foreligger vil relabiliteten i oppgaven være høy.

Som forsker er det viktig å være klar over hvordan mine tanker under forskningsprosessen påvirker masteroppgaven. I oppgaven har jeg brukt snøballmetoden for å komme i kontakt med de riktige menneskene i bedriften. Denne metoden ble valgt fordi bedriften har rundt 3500 ansatte, og jeg tror det hadde krevede å komme i kontakt med de rette personene selv. Hvis oppgaven skal etterprøves er det ikke sikkert de samme personene ville bli kontaktet, og dermed kan datagrunnlaget ha noen forskjeller ved at man hadde fått informasjon fra andre ansattes livsverden. Derimot er de interne dokumentene kjent for alle ledere i bedriften. For å sikre troverdighet har jeg definert informantene og deres stillingstittel, hvor hver informant har fått hvert sitt nummer. Dette er gjort å kunne skille utsagnene i oppgaven, og for å vite hvem som har sagt hva. Dette er også gjort med interne dokumenter, slik at leseren kan etterprøve mine slutninger i oppgaven. Min kontakt person i NRK har lest igjennom analysen og diskusjonen med de utvalgte utsagnene, og hadde ingen bemerkninger til dette. Oppgaven vil ifølge Larsen (2007) anses for å være pålitelig.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) handler validitet i samfunnsvitenskapelig metode om at forskerens metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. Det handler om forskerens vurderinger underveis i de syv fasene. For å styrke validiteten hadde jeg under intervjuene fokus på å lytte til hva informantene fortalte, og tanker om at jeg ikke styre informantene i en bestemt retning. Det var mulighet til å stille både åpne, lukkede og oppfølgingsspørsmål for å sikre mest mulig forståelse for informasjonen fra informantene. Videre ble alle intervjuene transkribert ordrett, slik at jeg ikke kunne endre betydning i det som ble fortalt. Dette er med å styrke

validiteten til oppgaven og sikre at man får svar på fenomenet man forsker på (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.2.7 Rapportering

Den siste fasen er rapportering, og handler om at funnene fra undersøkelsen og metodebruken formidles i en form som møter vitenskapelige kriterier. I tillegg er det viktig at oppgaven tar hensyn til etiske sider, og resulterer i et lesbart produkt (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom forskning kan det ifølge Larsen (2007) dukke opp flere etiske dilemmaer. De etiske dilemmaene har blitt løst ved å spørre om intervjupersonens tillatelse før intervjuet startet, samt anonymisering av intervjupersonene. Det har ikke blitt stilt intime eller private spørsmål til intervjupersonen. Videre fylte jeg ut skjemaet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og fikk tilbakemelding at oppgaven ikke var meldepliktig. Jeg har prøvd så godt jeg kan å formidle undersøkelsens funn på en empirisk og vitenskapelig måte, og anvende relevant teori i drøftingen for å få sikre en lesbar oppgave. I tillegg følger oppgaven UiA sine regler for kildehenvisninger.

4.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse benyttes ifølge Thalgaard (2002) i kombinasjon med intervjuer eller observasjoner. Dokumentanalyse er for «studier som er basert på tekster skrevet for et annet formål enn det forskningsprosjektet hvor teksten brukes» (Thalgaard, 2002, s. 59). I dokumentanalyse skal det være relevante samfunnsvitenskapelige kilder. Det kan være offentlige eller private dokumenter som er knyttet til bedriften. Uansett hvilken type dokumenter som skal analyseres er det viktig at dokumentene er ferdigstilt før forskeren starter forskningsarbeidet. Grunnen til dette er fordi forskeren ikke skal kunne ha mulighet til å påvirke dokumentresultatet. Dokumentanalyse skiller seg fra annet datamateriale forskeren samler inn, da dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dokumentene til. Dokumentanalyse stiller krav til planlegging av studiet, som innebærer planlegging av undersøkelsens fokus, samt hvilken metodisk tilnærming som vil gi informasjonen som trengs for å belyse problemstilling. Planleggingen må kunne være fleksibel, slik at man kan endre opplegget underveis med tanke på informasjonen som kommer frem (Thalgaard, 2002).

Denne oppgaven anvender interne dokumenter (vedlegg 3) fra NRK, som de bruker i sitt innovasjonsarbeid. Noen av dokumentene er tekstfiler, mens andre er presentasjoner.

Dokumentene inneholder blant annet utfordringer, strategier og målsetninger for NRK innenfor innovasjon og publikumsrelevans. Alle dokumenter er gitt av informanter, hvor de fleste er tilsendt av min kontaktperson i bedriften. Dokumentene har vært ferdig utarbeidet eller blitt presentert for de relevante ansatte før jeg har mottok dem. Jeg har på ingen måte kunne endre eller påvirke innholdet i dokumentene.

Dokumentgrunnlaget i oppgaven er basert på eksterne og interne dokumenter. Eksterne dokumenter er hentet inn via nettsiden til bedriften eller andre relevante nettsider. Interne dokumenter er dokumenter som ikke ligger offentlig, og er tilsendt av informantene. Innovasjonsrapporten var det første dokumentet jeg innhentet, og denne kilden vil ha preget planleggingen av oppgaven. Det var flere aspekter ved rapporten jeg fant interessante, samt informasjon jeg regnet med var allment kjent for flere ledere i bedriften. Rapporten preget planleggingen av oppgaven. Videre ble tema og det teoretiske rammeverket i oppgaven endret når ny informasjon fra intervjuene ble innhentet. Grunnen til dette var fordi jeg så at innovasjonsrapporten alene ikke gav nok datagrunnlag for å svare på problemstillingen. Utfordringene med dokumentene er at de er skrevet for et helt annet formål enn min oppgave, og jeg har brukt mye tid på å analysere disse dataene. Det er noen uklarheter i innovasjonsrapporten om hva rapporten mente med ulike begreper og formuleringer. I intervjuene ble det muligheter for å oppklare uklarhetene, slik at jeg fikk en mer korrekt forståelse av dokumentets betydning, dette kan være med å styrke validiteten i masteroppgaven.

5.0 Analyse og Diskusjon

I dette kapitlet besvares problemstilling ut ifra dataene som er samlet inn gjennom intervjuer og interne dokumenter, dette skal besvares i lyset av temaer og begreper fra litteraturkapitlet samt rammeverket i figur 4. Det er følgende problemstilling som skal belyses gjennom analysekapitlet:

Hvordan responderer NRK på innovasjonspress, og hvordan jobber bedriften med innholdsutvikling rettet mot det yngre publikum?

Kapitlet er delt inn i tre delkapitler. Første delkapittel handler om innovasjonspress og hvilke faktorer som skaper innovasjonspress i NRK. Det andre delkapitlet handler om innovasjon i NRK, der oppgaven gir svar på hvordan NRK definerer innovasjon. Tredje delkapittel handler om innholdsutvikling på avdelingsnivå, delkapitlet er delt inn i tre deler. Første del handler om hvordan NRK Sporten arbeider med innholdsutvikling. I den andre delen blir Utviklingsavdelingen til NRK presentert. Her det det gis svar på arbeidsmetodikker avdelingen bruker. I den siste delen blir Sportsavdelingen og Utviklingsavdelingen sin innovasjonsprosess analysert og drøftes i lys av litteraturen.

5.1 Innovasjonspress i NRK

I innledningen ble begrepet innovasjonspress presentert, hvor innovasjonspress oppstår når kunden stiller strenge krav til leverandører, eller når leverandører presser hverandre til å bli bedre. Bedriften kan presse frem innovasjoner gjennom innovasjonspress, konkurranse og jakten på en mer effektiv bedrift (Isaken, 2010). Gjennom koding av materialet fra intervjuer og dokumenter fant jeg fire faktorer som kan skape innovasjonspress i NRK.

Tabell 3: Fire faktorer for Innovasjonspress i NRK.

Faktorer	Beskrivelse
Konkurranse	Nasjonale og internasjonale aktører på markedet hever listen på bruk av strømmetjenester.
Beslutningsmyndighet	Raskere omstilling og endringer fremkommer når beslutningsmyndigheten blir flyttet til rett nivå.
Publikum	Det yngre publikumet bruker NRK i liten grad, og det eldre publikumet blir stadig eldre.
Lineært/valgbart TV	Øking i konsumering av valgbart TV og en nedgang i konsumert av lineært TV.

Den første faktoren handler om økt konkurranse fra nasjonale og internasjonale aktører på markedet.

«Det er Netflix som er kjempe store, også er YouTube enormt stort. Så kommer NRK på midten der. Så kommer alle de andre strømmetjenestene, som for eksempel HBO og TV2 sumo langt bak. NRK har en god markedsposisjon» -Informant 1.

Presentasjonen Rikets Tilstand 2017 (Informant 4), viser antall nordmenn som abonnerer på minst én strømmetjeneste, samt hvordan fordelingen av de ulike strømmeselskapene er rangert. 45 prosent av alle husstander i Norge, abonnerer på minst én strømmetjeneste i september 2017. Rangeringen av de ulike strømmetjenestene fremkommer på samme måte slik informant 1 beskriver hvor for eksempel Netflix har klart flest abonnenter. Presentasjonen NRK- Best live – Best når du vil (Informant 4) beskriver strømmetjeneste konkurransen mellom Netflix og NRK TV. Blant de unge i alderen 20-29 bruker 42 prosent Netflix i perioden oktober til desember 2017. Samtidig er det kun er 19 prosent som bruker NRK TV i samme periode. Netflix leverer underholdning rett hjem til norske husstander med kun én tjeneste, og har fått en sterk markedsposisjon som Norges ledende aktør innenfor strømmetjenester. Når en eller flere aktører på markedet har en så sterk markedsposisjon kan dette ifølge definisjonen av innovasjonspress, presse bedriften til å heve nivået eller innovere sitt eget arbeid (Isaken, 2010). Informant 1 beskriver hvordan Netflix har lagt press på bedriften med følgende utsagn: *«Netflix hever listen for bruk av enheter, funksjonalitet og det beste innholdet i verden kommer jo rett inn i Norge. Da må vi nyskape tjenestene og innholdet hele tiden»*

Den andre faktoren kommer frem fra et internt dokument som peker på utfordringer knyttet til endringer, raskere tempo i miljøet og faktoren handler om beslutningsmyndighet. Innovasjonsrapporten trekker frem hva som kan gjøre at bedriften lykkes, eller hva som kan hemme bedriften.

«I en stor organisasjon som NRK kan beslutningsveier bli lange dersom man ikke evner å ta beslutninger på rett nivå. Man må kunne ta beslutninger som står seg og som blir akseptert og etterfulgt. For å kunne være fleksible og handlekraftige, og bevege oss så fort som endringen i bransje og mediebruk tilsier, må medarbeidere kjenne sitt handlingsrom godt, og ledere må vite hvilke beslutninger de kan ta og hvilke som må løftes. (...) I tillegg er riktig beslutningsmyndighet på riktig nivå viktig for å lykkes med

stadig raskere endringer og tilpasninger for å opprettholde og helst øke tempoet i innovasjonsprosesser. Prosjektgruppen identifiserer i sitt arbeid at ideutviklingsprosesser hemmes av uhensiktsmessig lange beslutnings- og forankringsprosesser.» - Innovasjonsrapporten.

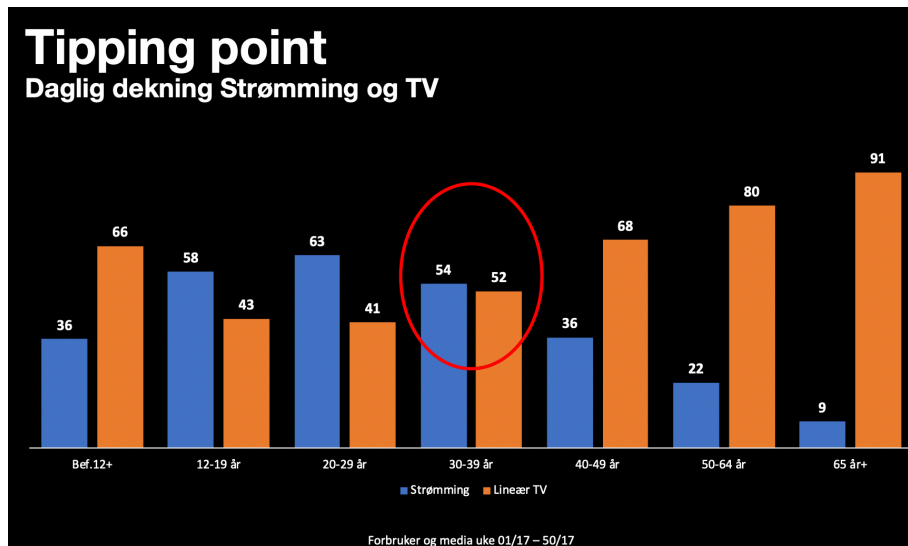
Det kan tyde på at beslutningsprosessen i dag er tunge, og lite fleksibel med tanke på tempoet i mediebransjen. En svak organisasjonskultur vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) gi mindre frihet til medarbeiderne, og kan resultere i mer arbeid for ledere på toppen fordi de må kontrollere og overvåke bedriften i større grad. Det kan bli en tidskrevende prosess om ledelsen på toppnivået skal fatte store mengder av beslutningene. Grunnen til dette er størrelsen på bedriften og antall ansatte. Det å kunne desentralisere beslutningsmyndigheten til lavere nivåer kan være med å skape en bedre organisasjonskultur gjennom tillitsbygging fra ledere på høyere nivå til ledere på lavere nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I jakten på effektivitet kan utfordringer knyttet til raskere tempo i miljøet kan løses gjennom desentralisering og økt tillitsbyggingen i organisasjonen.

Den tredje faktoren handler om hvordan publikum bruker NRK og publikumutfordringene til bedriften. Bedriften har et godt omdømme og er fortsatt et viktig medium for det norske folket, dette er beskrevet innledningsvis og i kapittel 3. Likevel kommer det tydelig frem fra intervjuene at bedriften er bevisste på utfordringen med det unge publikumet. Informant 4 forteller viktigheten av et godt omdømme:

«Vi har tillit til folket og den siste omdømmerapport er NRK Norges ledende bedrift i omdømme. Og det er helt vesentlig for oss. Det gir oss et veldig stort spillerom for å prøve nye ting og bekrefter at vi har et trofast publikum. Vi sliter med å ha den samme lojaliteten hos det yngre publikum.»

Informant 1 beskriver hvordan publikumsadferden påvirker bedriften og konsekvensene dette kan ha for NRK på lang sikt:

«Kjerneproblemstillingen handler om at selv om du blir eldre kommer du ikke til å bruke NRK mer. Vi ser på undersøkelser over tid at publikum ikke øker sin bruk av NRK bare fordi de blir eldre. Klarer vi ikke begrense det gapet blir vi irrelevante på lang sikt.» - Informant 1.



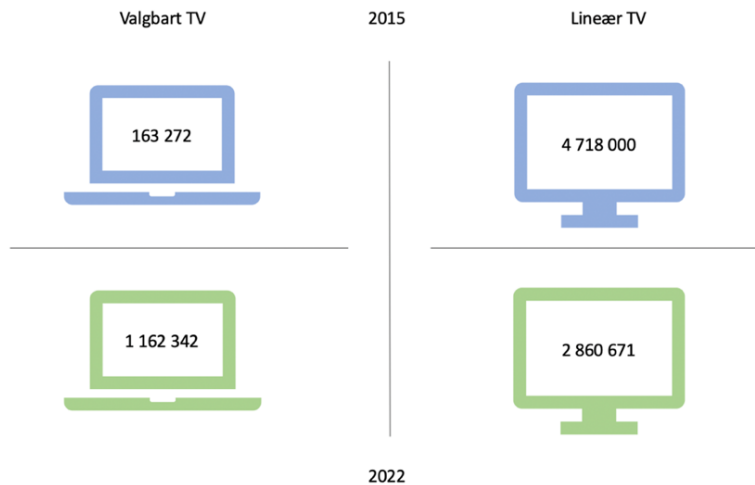
Figur 8: Tipping point (NRK-Best Live – Best når du bil)

Rapporten NRK- Best Live – Best når du vil i figur 8 viser til vippepunktet i aldersgruppen 30-39 som bruker like mye lineær TV som strømmetjenester. Aldersgruppen 20-29 bruker strømmetjenester i større grad enn lineært TV. I aldersgruppen 60 år og eldre er det motsatt hvor lineært TV er den dominante måte å konsumere TV på. Publikumsadferden legger press på bedriften ved at de stiller strenge krav til hva de bruker tiden sin på. Informant 3 beskriver hvordan publikumet legger press på bedriften med følgende utsagn:

«Vi overleverer til innhold til den eldste brukergruppen, og det er først og fremst fordi vi er store på TV, og TV-publikumet blir eldre. Selv om det mange som ser på, er det stadig eldre som ser på TV.»

NRK skaper fortsatt mye verdi for publikum gjennom lineære TV-opplevelser. Bedriften har et trofast publikum som bruker den lineære plattformen. Tendensen om at publikumet blir stadig eldre kan bety at bedriften etterhvert ikke treffer publikumet, og dette kan medføre at bedriften ikke kan forsvare kringkastingsmodellen på langsikt. Dette kan legge et innovasjonspress på bedriften ved at ansatte må endre måten de utvikler innholdet slik at bedriften kan skape verdi for den unge brukergruppen.

Den fjerde faktoren handler om hvordan publikum bruker tilbudene til NRK for å konsumere TV. Figur 9 illustrerer hvordan publikum konsumerer valgbart og lineært TV i perioden 2015, og hvordan bedriften forventer at konsumet blir i 2022.



Figur 9: Konsum av valgbart og lineært TV i perioden 2015 – 2022 (Informant 4).

Figuren viser en trend ved at publikum kommer i større grad til å bruke valgbart TV i fremtiden. Dette forklarer informantene som en av hovedutfordringene ved at innholdet ikke lenger bare skapes for å sendes på TV, men skal bli valgt i nett-spilleren NRK TV. Informant 2 hadde følgende utsagn i forbindelse med dette:

«Fra lineært til ikke lineært, til valgbart, til kort innhold og hvordan historiefortellingen skal være relevant i de forskjellige formatene. Det har nok gått mye fortere enn hva jeg trodde. Samtidig som jeg tror at organisasjonen vår var nokså lik for tre år siden, men nødt til å gjøre noen endringer for å kunne ta raskere beslutninger. For å flytte folk raskere mellom ulike avdelinger og flytte fokuset mye raskere.»

Figuren over illustrerer at det er over en million brukere som kommer til å velge et valgbart alternativ når de skal se på TV i 2022. Dette kan stille krav til innholdet som befinner seg i nett-spilleren NRK TV. For å kunne bli valgt må innholdet i NRK TV være konkurransedyktig, slik at publikum velger å konsumere valgbart TV hos NRK.

Det er gjennom økt konkurranse, lange beslutningsprosesser, endringer i publikumsadferd som fører til et innovasjonspress i NRK. Dette gjør at bedriften må kunne omstille seg og endre måten de skaper innhold på.

5.2 Innovasjon i NRK

Innovasjon i NRK skal drøftes i sammenheng med definisjonen som er lagt til grunn i denne oppgaven. Videre i oppgaven drøftes det hvordan bedriften arbeider med innovasjon.

Definisjonen bygger på diagrammet i figur 1 hvor det er seks egenskaper som er viktig for innovasjon.

«Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace.» (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009, s. 1334).

Innovasjonsrapporten til NRK ble lagt frem i desember 2015. Definisjonen rapporten la til grunn er følgende: *«Innovasjon er forbedringer, videreutvikling eller nyskaping av innhold, prosesser og tjenester som gir økt verdi for publikum»*. Denne definisjonen har noen fellestrekk med definisjonen til Baregheh et.al. (2009), hvor bedriften eksplisitt beskriver hvordan de skal innovere og hva som skal innoveres. Hvordan NRK skal skape innovasjon blir definert gjennom natur-egenskapene, hvor bedriften skal forbedre videreutvikle og nyskape. Type-egenskapene forteller hva salgs innovasjon bedriften skaper (Baregheh et.al., 2009). For NRK er dette innhold, prosesser og tjenester. Det er noen ulikheter ved definisjonene når det kommer til målet med innovasjon. NRK sin definisjon sier at målet med innovasjon er å gi økt verdi for publikum. Hvor definisjonen til Baregheh et.al. (2009) trekker frem at målet med innovasjon er å fremme, konkurrere eller skille seg ut for lykkes på markedsplassen. I innovasjonsrapporten sin definisjon finnes det ingen konkret referanse til hvordan innovasjon påvirker konkurranseforholdet eller hvordan bedriften skal skille seg ut for å lykkes på markedet. Det som kommer frem er hvordan NRK skal fremme seg selv, det vil si økt verdi for publikum.

I intervjuene ble det stilt spørsmål om hva begrepet innovasjon betyr for informantene. Under beskriver informant 2 og 3 hva innovasjon betyr for dem:

«Innovasjon for meg betyr at du gjør noe nytt, en ny handling eller skaper et nytt produkt som treffer sluttbrukeren og gir en ny mening eller opplevelse. Det kan jo være full bredde, alt fra brukeropplevelse på mobiltelefon til noe innhold som publikum tenker er morsomt, til at du jobber annerledes. Innovasjon er alle mulige lag i vår virksomhet» -

Informant 3

«Det er veldig mye snakk om innovasjon i NRK, det er nok litt ulike oppfatninger om hva innovasjon er. En del blander det nok litt med utvikling. Det trenger ikke være en dårlig måte å forstå det på, personlig tror jeg først og fremst det handler om et mindset og en kultur. Deres måte å jobbe på og at det gir resultater. Det viktigste for oss er å få opp en kultur der flest mulig tenker hvordan vi kan forbedre, verdien for publikum øke ved at vi utvikler produktene våre. I stedet for at vi setter ned enkelt prosjekter for å jobbe med innovasjon, og tenker nå var vi innovative. Det handler om på sikt å skape en innovativ kultur, og det tar tid» -Informant 2

Ifølge Aasen og Amundsen (2015) er det en forventning om at prosesser for innovasjon skal resultere i noe nytt og skape en sosial eller økonomisk fremgang. Informant 3 beskriver at prosessen for innovasjon er noe nytt, ny handling eller nytt produkt som skal skape en ny mening eller opplevelse for sluttbrukeren. Informant 2 beskriver at prosessen for innovasjon kan ofte blandes med utvikling i NRK og resultatet kan være nytt innhold. Videre beskriver informant 2 at prosessen for innovasjon burde komme fra forbedringer, øke verdien og utvikle produktene og skape en innovativ arbeidskultur. Det er to forskjellige synspunkter på hva begrepet innovasjon betyr for informantene. Informant 3 fokuserer på hvordan sluttbrukeren oppfatter innovasjonen ved å få en ny mening eller en ny opplevelse. Informant 2 på den andre siden fokuserer på hvordan bedriften oppfatter innovasjonen, enten gjennom utvikling eller gjennom å skape en innovativ arbeidskultur. NRKs innovasjonsdefinisjon kan skape noen usikkerheter eller misforståelser på hva bedriften totalt sett skal fokusere på når de skal innovere. En grunn for at informantenes synspunkter er varierende kan komme fra at de har ulike ansvarsområder, hvor informantene har knyttet begrepet innovasjon opp mot arbeidsoppgavene sine. Det er en oppfatning om at innovasjon er et viktig tema i bedriften, og at NRK må innovere for å kunne møte utfordringene.

Innovasjonsrapporten ble vedtatt av NRK ledelsen i 2016. NRK sin definisjon av innovasjon kan derfor være standarden for hele bedriften. Det er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) viktig å kunne forstå innholdet i innovasjonen samt konsekvensene av innovasjonen har for organisasjonen. Definisjonen til NRK har et perspektiv som reflekterer prosesser i innovasjonsarbeidet og hvilken nyhetsgrad innovasjonene kan ha. Forbedringer og videreutvikling er ifølge litteraturen inkrementelle innovasjoner, og nyskaping kan være radikale innovasjoner som skal skape en sosial gevinst for publikumet. Konsekvensene innovasjonene i NRK kan ha er ifølge definisjon økt verdi for publikumet. Ser man på definisjonen med synspunktet fra den daglige

driften i NRK kan det være forståelig at enkelte blander innovasjon og utvikling. Gjennom utvikling skaper NRK noe til publikumet, som igjen kan være enkelt å måle og få tilbakemeldinger på gjennom seertallene. Om man ser definisjonen med utgangspunkt i samfunnsoppdraget derimot er den mer passende. Spørsmålet blir dermed hvilken betydning ordene «økt verdi for publikum» har for bedriften? Fra intervjuene kom det tydelig frem at bedriften lykkes når innholdet de produserer blir sett og hørt, og at dette er hvordan NRK skaper sin verdi.

NRK har som beskrevet i kapittel 3.0 et samfunnsoppdrag som setter rammene for hva bedriften er pliktig til å levere. Samfunnsoppdraget og NRK sin forretningsmodell beskrives av informant 1 som et omfattende og detaljert oppdrag, hvor bedriften leverer innhold til blant annet barn og kultur, og det er bestemte krav til språklig innhold i bytte mot at NRK kan kreve inn lisenspenger fra norske husstander. Informant 1 beskriver at *«forretningsmodellen kan ikke leve om ikke publikum bruker innholdet. Det er ikke nok å bare lage det. I tillegg skal det synes at det er viktig og bra innhold»*. Samfunnsoppdraget og målet til NRK finnes i langtidsstrategien (vedlegg1), som sier noe om hvordan NRK skal gå frem. Strategien har en omfattende bredde i hva NRK skal gjøre og hvordan de skal levere kvalitet på til de ulike områdene. Det vil si at de skal skape innhold som passer alle brukergrupper, flere typer sjangere og være tilstede på de plattformene publikum bruker.

«Vi skjønner at vi må trene innovasjonsmuskelen og øke innovasjonskraften sånn at vi klarer å løse dette på nye måter. I gamle dager kunne vi bare sende det på TV også så folk på, sånn er det ikke lenger blant de unge, de ser jo ikke på TV lenger»

-Informant 1.

Innovasjonsrapporten legger frem utfordringer bedriften har for å styrke innovasjonsarbeidet i bedriften. En av hovedoppgavene til NRK er å skape tid og rom for innovasjon. Det må etableres et nettverk på tvers av organisasjonene og en felles forståelse av begrepet innovasjon. Ved å skape tid og rom mener prosjektgruppen som har utarbeidet innovasjonsrapporten å allokere arbeidsressurser slik at de ansatte får tid til å tenke nytt, forbedre og utvikle dagens arbeidsoppgaver. Informant 1 forteller at alle ressursene er bundet opp i arbeidsoppgaver de har i dag. Ett av tiltakene rapporten foreslår for å skape mer tid og rom, er en fordeling av innovasjonsarbeidet med at 70 prosent av arbeidsoppgavene skal være kjerneoppgaver som skjer på eget fagområdet, 20 prosent skal handle om videreutvikling av kjerneoppgavene og 10

prosent skal handle om å skape noe nytt. Prosentene skal anvendes som et mål for å se hva som produseres, ikke hvordan de ansatte bruker tiden sin.

Litteraturen omtaler motivasjon som en viktig faktor for nå felleskapets mål og verdier. NRK sin ambisiøse visjon om 70, 20, 10 prosent fordeling vil kreve motivasjon fra de ansatte og at det allokeres mer tid til innovasjon. Hvis det ikke gis tid kan det bli vanskelig å internalisere mål og verdier som bedriften ønsker. Motiverte ansatte vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) være gode ambassadører, samtidig som de vil være samarbeidsvillige. Innovasjonsrapportens visjon er mer resultatorientert, mens de ansatte er prosessorientert for å ferdigstille eksisterende arbeidsoppgaver. Tiden til å skape noe nytt, videreutvikle eller forbedre kan handle om tillitt mellom ledere og ansatte, hvor økt tillit kan bety mindre styring og koordinering fra lederen siden (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan igjen føre til at de ansatte får med tid til å prøve ut noe nytt, videreutvikle og forbedre arbeidsoppgavene. Fra intervjuene kommer det frem at «hverdagsinnovasjon» burde være en høy prioritet i bedriften. Med hverdagsinnovasjon referer informanten til innovasjon som i litteraturen betegnes som inkrementelle innovasjoner på arbeidsoppgavene som gjennomføres hver dag. Forbedringer og effektivisering av kjerneoppgaver kan være med å skape mer tid til innovasjon.

Innovasjonsrapporten og informantene forklarer at det har blitt mer fokus på samarbeid på tvers av avdelingene. I en sterk organisasjonskultur styrkes samarbeidsvilligheten til de ansatte fordi de har et felles språk og verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Økt samarbeid kan føre til bedre innovasjonsarbeid ved at de ansatte fra de ulike avdelingene i NRK har med sin tause kunnskap inn i andre avdelinger, og dette igjen kan føre til at avdelingene kan lære av samarbeidet. Et eksempel på dette er programmet «Helt Ramm» som er korte videosnutter hvor Nicolay Ramm skaper humor innenfor Sportssegmentet. Programmet er utviklet som et samarbeid mellom avdelingene, Sporten, Underholdning og P3 for å skape nytt innhold til Sporten. Samarbeidet gikk ut på at ressurspersoner med kompetanse på humor, den unge brukergruppen og sport utviklet programmet sammen med utviklingsavdelingen til NRK. Teamet som har ansvar for utviklingen av programmet har muligheten til å supplere arbeidet med sin tause kunnskap, med sine egne erfaringer om hva som fungerer eller ikke, samt eksplisitt kunnskap avdelingen.

Programmet Helt Ramm ble en suksess for NRK Sporten på sosiale medier, samt i nett-spilleren NRK TV for det unge publikumet. Utviklingsavdelingen i dette eksemplet har gitt et rom for å dele kunnskap og erfaringer på tvers av avdelinger, samt et rom for å etablere et felles språk for

prosjektet Helt Ramm. Dette kan føre til at de ansatte får en tilhørighet, samt opplever at de er en del av noe større enn sin avdeling. Ved å skape en bedre organisasjonskultur gjennom tillit, motivasjon og økt samarbeid kan bedriften styrke innovasjonsarbeidet for de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For å kunne møte utfordringer med blant annet det unge publikumet kan være at organisasjonen må utfordre nå værende handlingsstrategien. NRK må ikke bare stille spørsmål om ting blir gjort riktig, men om bedriften gjør de riktige tingene innenfor innovasjon, og måten det allokeres tid til å kunne skape nye eller forbedrede arbeidsoppgaver og innhold (Klev og Levin, 2002).

NRK har et møtepunkt for innholdsutvikling hos Utviklingsavdelingen som knytter nettverk på tvers av organisasjonen. Dette gir gode mulighet for å styrke innovasjonskulturen og samarbeid innad i NRK, samt få en felles forståelse av hva innovasjon betyr for de ulike avdelingene. Samarbeidet kan føre til at kunnskapen flyttes mellom avdelingene og dette igjen kan gjøre at bedriften stiller sterkere i forhold til innovasjonspresset står ovenfor.

5.3 Innholdsutvikling på avdelingsnivå

I februar 2018 ble det arrangert en Masterclass for alle redaksjonssjefer i én divisjon i NRK hvor formålet var at hver avdeling skulle finne sin måte å arbeide med innovasjon og kultur. Et eksempel på en avdeling som er kjent for å være innovative innad i NRK er Sportsavdelingen. Grunnen til dette er at avdelingen klarer å skape mye med lite ressurser. Under intervjuet med informant 4 kom det frem at grunnen til at avdelingen blir sett på som innovative er fordi avdelingen prøver å bygge en kultur hvor det skal være rom for å feile. I intervjuet med Informant 1 ble det fortalt at i NRK Super må all utvikling inneholde noe nytt. Det må være noe nye elementer avdelingen aldri har gjort før, og dette kan blant annet være innenfor innholdsutvikling, markedsføring og arbeidsprosesser. Informant 2 beskriver hvordan NRK kan hemme kreativitet hos avdelingen ved at avdelingsstrategien har andre prioriteringer enn organisasjonens strategi.

«Det er ikke alltid at prioritene henger sammen ressursmessig eller tidsmessig så det er jo en transformasjon i hele organisasjonen. NRK er jo skrudd sammen for en analog tid organisasjonsmessig. Den er skrudd sammen egentlig for å kunne gjenskapes dagen etterpå. Så den sliter med å ta ned noe for å ta opp noe annet» - Informant 2.

Det kan tyde på at bedriftens forretningsmodell som henger sammen med samfunnsoppdraget, gir lite rom for raske endringer, for å kunne holde følge med tempoet som befinner seg i mediebransjen i dag. Innovasjonspress kommer ifølge innovasjonsrapporten og intervjuene ved at beslutningsmyndigheten befinner seg på topp nivå, og dette kan være med å svekke gevinsten, som er økt verdi for publikumet. Det vil si at innovasjonspresset kommer internt i NRK, hvor beslutningsmyndigheten på toppleder nivå kan hemme innovasjonsarbeidet i bedriften

Hvis NRK fortsetter å ha hovedfokuset på lineær TV vil bedriften ikke være relevant for det yngre publikumet, og dermed kun ha et eldre publikum. Dette kan føre til at NRK ikke klarer å møte innovasjonspresset fra konkurrenten eller publikum som stiller krav til innhold via blant annet strømmetjenester. Dette kan føre til at bedriften ikke klarer å tilfredsstille kravene til samfunnsoppdraget på lang sikt, og dette kan igjen føre til at bedriften ikke kan forsvare forretningsmodellen. På den andre siden erkjenner både innovasjonsrapporten og informantene at de har utfordringer. Hovedutfordringen handler om at det unge publikumet bruker NRK lite. NRK har satt i gang prosesser for å skape mer tid og rom for innovasjon. Videre har NRK svart på innovasjonspresset ved å sette en prosjektgruppe med ansatte internt til å utarbeide innovasjonsrapporten. Prosjektgruppens formål var da å granske hvordan bedriften kunne bli mer moden for innovasjon. Et annet tiltak NRK har gjort er å samle og kurse mellomledere og avdelingsledere innenfor innovasjon og Utviklingsverktøy de kan bruke for å utvikle nye tjenester. Samlingen kan være et steg for å kunne omstille NRK slik at bedriften kan klare å holde følge med tempoet i mediebransjen. I NRK er det en forståelse for at bedriften må endre og skape noe nytt, forbedre og videreutvikle, og bedriften har en antakelse om hvordan de skal klare det. Det er derimot lite konkret hvordan bedriften som helhet skal arbeide og forholde seg til innovasjon. Videre har bedriften en arena i Utviklingsavdelingen hvor tverrfagelige team arbeider sammen for å produsere innhold som skal gir økt verdi til publikum.

5.3.1 Sportsavdelingen

I Sportsavdelingen drives det innovasjonsprosesser for innholdsutvikling i egen avdeling. Informant 1 forteller at konkurransen i Sporten er mer krevende enn i andre avdelinger. Årsaken til dette er på blant annet at rettigheter til de ulike arrangementene er svært dyre. Videre beskriver informant 4 at avdelingen søker etter forbedringer og at det finnes kultur for å skape noe nytt. I avdelingen er det ofte lederen som ser behovet for endringer, og at mange av forslagene til løsninger kommer fra de ansatte.

Sportsavdelingen i NRK eksemplifiserer en innovasjonsprosess med eksperimentering av e-sport i desember 2017. E-sport er elektronisk konkurransespilling som foregår på et profesjonelt nivå, hvor det konkurreres i ulike dataspill. E-sport har fått en voldsom oppslutning de siste årene (Holm, 2018). E-sport eksperimenteringen var et forsøk på å nå den unge brukergruppen som ifølge informantene ikke har et stort tilbud i NRK fra før. Eksperimentet med e-sport var det flere av informantene som trakk frem når de snakket om måter på å skape innholdet til det unge publikummet. E-sport er ikke noe nytt (Holm, 2018), og det finnes i dag flere andre aktører på markedet som dekker dette. Både YouTube og Twitch er kjente for å ha innhold innenfor e-sport. Det kan være at publikum ikke får en ny mening eller at e-sport på NRK gir en ny opplevelse. På den andre siden er dette noe helt nytt for Sportsavdelingen som har vært igjennom en innovasjonsprosess for kunne treffe det unge publikummet.

Det kommer frem fra intervjuene at avdelingen ikke bruker noen former for finansielle- eller prosjektverktøy i innovasjonsprosess for nytt innhold. Informant 4 forklarer at avdelingen kan ha mye å gå på gjennom å systematisere idéutviklingen. Systematisering av idéutviklingen kunne ført til eksternalisering, hvor taus kunnskap i innovasjonsprosessen blir til eksplisitt kunnskap som igjen kan deles med andre. NRK Sporten har eksperimentert med innhold til den unge brukergruppen ved å teste ut et nytt konsept for avdelingen. I litteraturen er det ifølge Kueng (2017) en DIY-tilnærming for læring, gjennom at sportsavdelingen har startet å bruke e-sport konseptet.

Sportsavdelingen innrømmer at de har et innovasjonspress fra publikum ved at den unge brukergruppen bruker dem lite. Dette har resultert i at avdelingen fokuser på denne brukergruppen når de skaper innhold til publikummet. Informant 2 forteller at sportsavdelingen har utviklet en «sportslab» hvor tverrfaglige team på huset skal arbeide med denne brukergruppen. Det er et fysisk rom hvor ingen ansatte har fått fast arbeidsplass. Rommet skal brukes som en møteplass for å skape innhold til den unge brukergruppen. Sportsavdelingen responderer på innovasjonspresset fra publikummet gjennom å tilrettelegge tid og rom for å skape innhold som igjen skal kunne skape sosial gevinst ved at innholdet treffer den unge brukergruppen.

5.3.2 Utviklingsavdelingen

Utviklingsavdelingen ble etablert 2006 og befinner seg i Marienlystdivisjonen. Hovedoppgaven til avdelingen er å hjelpe alle avdelinger med utvikling av innhold på alle NRK sine plattformer. Avdelingen ble opprettet fordi NRK ikke hadde noe sted for kreativitet. Informant 1 forteller det var lite oversiktlig hvor innholdsutvikling fant sted i NRK og at utviklingsavdelingen er et mer strukturert sted for å produsere innholdsutvikling. Informant 2 forteller at innholdsutvikling i bedriften tidligere baserte avgjørelser på «svogerforskning». Det vil si at innholdet ble utviklet gjennom at «svogeren min like dette» eller at «søsteren min liker ikke dette». Det var kunnskapen til den nærmeste kretsen og ikke det faktiske kundebehovet som drev utviklingen. Samtidig økte konkurransen om oppmerksomheten til publikummet fra andre TV kanaler som vokste raskt. I dag er det rundt 50 prosent av alt innholdet som NRK totalt tilbyr kommet gjennom samarbeid med Utviklingsavdelingen. Tidsrommet fra sommeren 2016 til sommeren 2017 fasiliterte avdelingen 350 workshops med flere av avdelingene i NRK. Informant 2 forteller at de setter sammen prosjektteam med interne og eksterne personer som sammen skal løse utfordringen avdelingene kommer med:

«Prøver å skaffe fem, seks, syv som er flink til å utvikle innholdet. Som oftest kommer den som eier ideen eller eier oppgaven med tre eller fire personer, og gjerne en ildsjel. Veldig viktig å ha med en ildsjel som brenner for ideen. Det kan være den som har ideen først, eller det kan være en som har tatt ideen og vil få den lengst mulig. Så prøver vi å se etter hvem andre er det som kan utfylle teamet? Veldig ofte henter vi en eller to personer utenfra NRK og/eller andre steder i NRK. Sånn at vi prøver å mikse opp teamet med de beste folkene som er tilgjengelig for den ideen, på det tidspunktet»

-Informant 2.

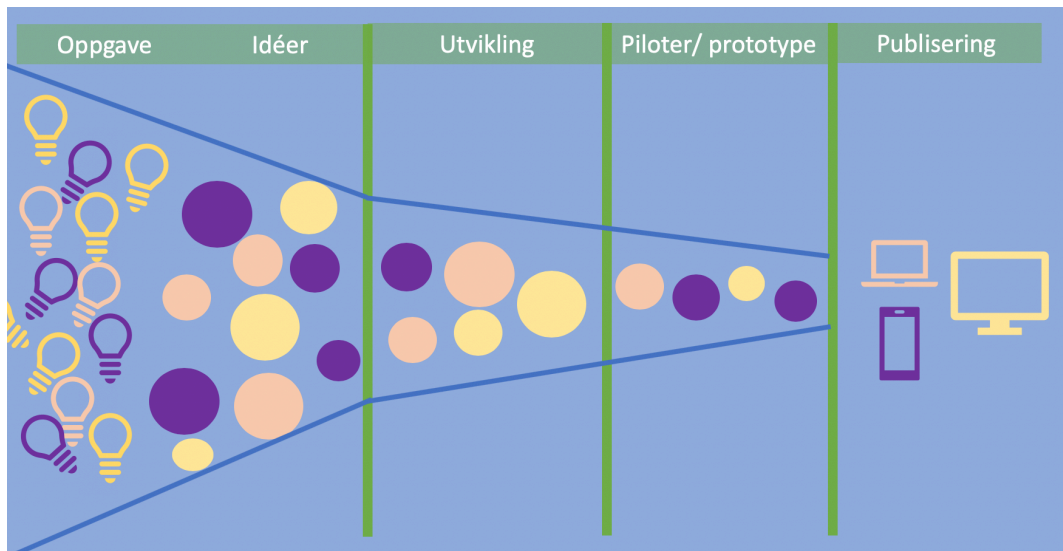
Utviklingsavdelingens sin Presentasjon (Informant 2) illustrerer avdelingens verdiplattform som avdelingen arbeider etter. Informant 2 forteller at dette brukes som et måldokument og at de baserer seg på de samme verdiene som resten av NRK; åpen, modig og troverdig. Oppgaven til avdelingen er å forene krefter og forløser kreativitet for nå NRKs mål. Kjernen er at avdelingen skal være «*nådeløst på lag med idéen*». Utviklingsavdelingen har et løfte som sier at ansatte som kommer til avdelingen for hjelp, skal ha en arena hvor det er; trygghet, inkluderende, inspirerende og utfordrende. Opplevelsen som skal oppnås i Utviklingsavdelingen er å få ideer til å skinne og gi folk en følelse av å lykkes. Øverst i verdiplattformen er det Utviklingsavdelingens visjon som er det å skape «*Norsk innholdsutvikling i*

verdensklasse». Informant 2 forteller videre hvordan verdiplattformens kjerneoppgave er første prioritet når de andre avdelingene starter et samarbeid med Utviklingsavdelingen. Hovedgrunnen til at Utviklingsavdelingen skal være nådeløst på lag med idéene er fordi utviklingseieren, som er ledere eller mellomledere i NRK kommer med en av to utfordringer til Utviklingsavdelingen. Det kan være en bestemt utfordring utviklingseieren trenger hjelp med å løse. Det kan også være en mer generell utfordring skal løses, det kan for eksempel være utfordringer knyttet til innhold som treffer en unge brukergruppen. Det er lederne som eier utfordringen som fatter beslutninger om hvilke idéer som går videre eller ikke.

Alle utviklingsprosjekter i avdelingen blir lagret i en mappe på SharePoint, hvor man enkelt kan søke etter prosjektene. I mappen ligger all informasjonen avdelingen har fra prosjektet startet til prosjektet er ferdig eller informasjon om prosjektet fikk avslag. Utviklingsavdelingens sin Presentasjon (Informant 2) presentere resultatene fra avdelingen per år. Det er rundt 250-350 utviklingsprosjekter, hvor NRK får tilbake mange ulike formater. Prosjektteamene er ansvarlig for å lage innholdet, og får penger som er satt i system som skal brukes til testing og andre ting som må gjøres. I den siste rapporten fra Mediedivisjonen er det 70 prosjekter som har mottatt penger fra 25 000 kr til 750 000 kr. Beløpet som motas avhenger hva hvilken type idéer prosjektteamet arbeider med.

Utviklingsprosessen

Utviklingsavdelingen skaper innhold i verdensklasse gjennom utviklingsprosessen i figur 10. Figuren under er en trakt hvor man i starten har svært mange idéer, i løpet av prosessen blir det færre idéer. Tilslutt blir noen av idéene publisert, det vil si at innholdet gjøres tilgjengelig for publikummet. Utviklingsprosessen starter med en *oppgave*, som handler om å fokusere prosessen på utfordringen utfordringseieren har brakt med til Utviklingsavdelingen, samt å finne ut hvilke personer som skal være en del av prosessen videre. *Idéer* handler om å generere flest mulig idéer, hvor Utviklingsavdelingen fasiliterer workshops for utviklingsteamet. Idéene som går videre til *utvikling* blir bearbeidet og videreutviklet. Idéene blir så pitchet, hvor eieren av utfordringen bestemmer hvilke idéer som det blir laget en pilot av. *Piloter* handler om så skape en smakebit, dette kan for eksempel være en ny programserie hvor piloten er første episode. Piloten blir testet for å sjekke om publikummet liker den eller ikke. Består piloten testen publiseres den på NRK sine plattformer.

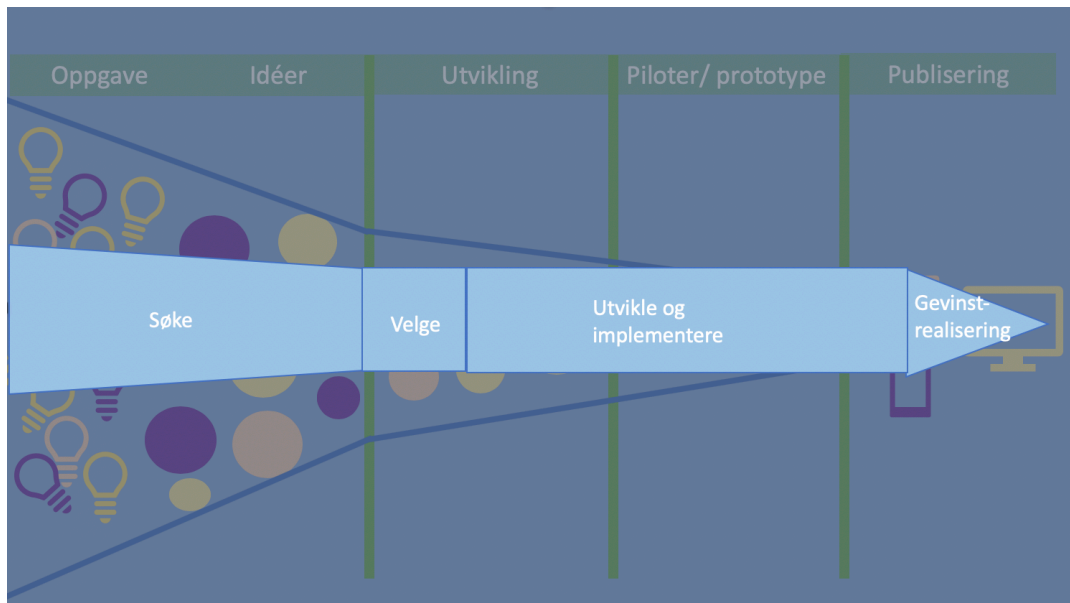


Figur 10: Utviklingsprosessen: Nådeløst på lag med idéene (Utviklingsavdelingens sin Presentasjon)

Innovasjonsprosessen

Ifølge Aasen og Amundsen (2015) starter en innovasjonsprosess med en idé og slutter ved kommersialisering. I litteraturen resulterer innovasjonsprosessen i nye produkter, prosesser eller tjenester blir gjort tilgjengelig, samt at bedriften generer inntekt. Utviklingsprosessen til Utviklingsavdelingen har likehetstrekk, ved at prosessen starter med oppgaven og ender i publisering av innhold. Innholdet som er utviklet kommer fra et nytt utviklingsprosjekt eller videreutvikling av eksisterende prosjekter. Innholdet som gjøres tilgjengelig etter utviklingsprosessen for publikum er noe for eksempel en ny dramaserie. Serien kan skape verdi for NRK ved at serien treffer på en bestemt målgruppe eller lever på strategien, dette kan føre til vekst og videre drift for organisasjonen. I tillegg kan NRK selge format rettighetene til andre innholdsproduserende selskaper, som igjen kan gjøre at NRK får et godt omdømme i verden som innholdsprodusenter. Utviklingsprosessen kan dermed sees på som en innovasjonsprosess.

Innovasjonsprosessens fire faser i rammeverket til Tidd og Bessant (2013) sett i sammenheng med Utviklingsavdelingens innovasjonsprosess er illustrert i figur 11. Figuren under viser hvordan litteraturen og informantene beskriver innovasjonsprosessen.

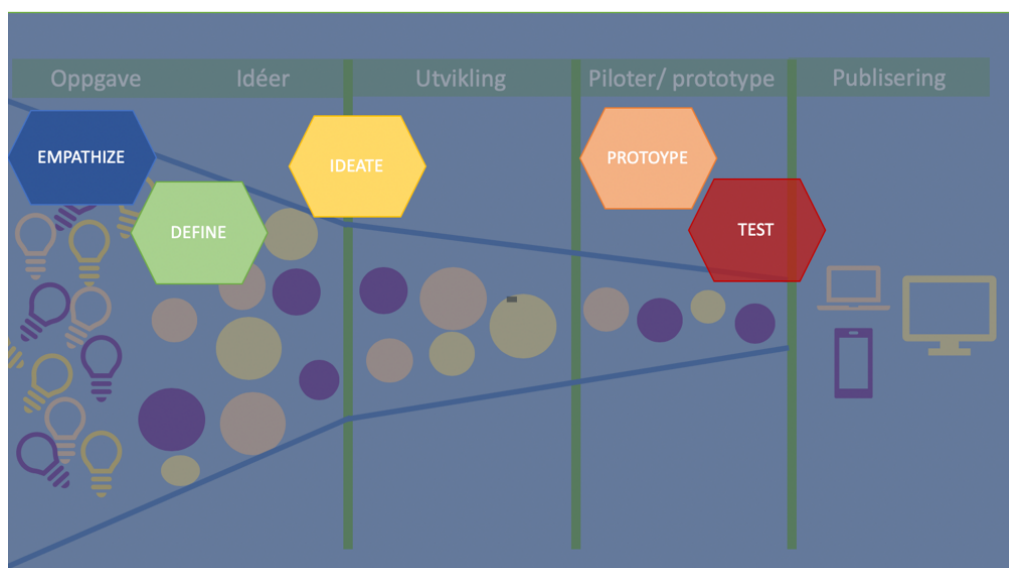


Figur 11: Innovasjonsprosessen (Tidd og Bessant, 2013, s. 47) i utviklingsprosessen (Utviklingsavdelingens sin Presentasjon)

I figuren over viser at det er noen likheter og noen ulikheter ved modellene. Søkefasen i rammeverket til Tidd og Bessant (2013) er plassert i utviklingsprosessens to første steg. Grunnen til dette er for litteraturen om søkefasen og det informantene forteller er like. Den andre fasen, som er utvelgelsesfasen, er det noen ulikheter i litteraturen og det informanten forteller. I utviklingsprosessen blir valget om hvilke idéer som skal gå videre besluttet i den grønne linjen mellom Idéer og Utvikling. Utviklings- og implementeringsfasen er delt i tre steg i utviklingsprosessen, slik figuren over illustrerer. Den siste fasen gevinstrealisering i utviklingsprosessen fremkommer etter innholdet er testet og publisert.

Design Thinking-prosessen

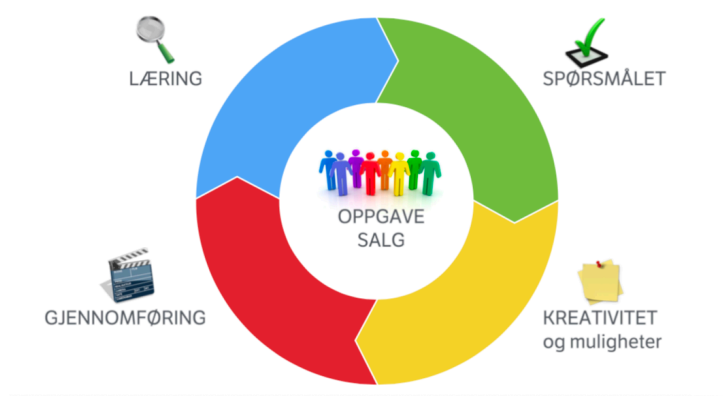
Et av verktøyene Utviklingsavdelingen bruker i langvarige innovasjonsprosesser er Design Thinking. Informant 3 beskriver at Design Thinking brukes for å få innsikt og innsiktsbasert analyse av det faktiske behovet publikummet har, hvor arbeidsmetodikken gir mulighet for å tilnærme det faktiske kundebehovet. Figuren 12 viser hvordan innovasjonsprosessen til NRK henger sammen med Prosessguiden fra Stanford University.



Figur 12: Design Thinking-prosessen (The. D.School, u.d) i Utviklingsprosessen (Utviklingsavdelingens sin Presentasjon)

Figuren over viser Design Thinking-prosessen i innovasjonsprosessen til Utviklingsavdelingen for å lage TV i verdensklasse. De to første prosessene *empathize* og *define* er det første bedriften starter med i innovasjonsprosessen. Videre er det prosessen *ideate* som handler om å utvikle idéen. I NRK startet utviklingsteamet med idéer om hvordan de skal løse oppgaven fra utfordringseier, og fortsetter idéarbeidet i utviklingen. Prosessen *prototype* er når det lages piloter basert på idéene fra tidligere. Prosessen for *test* er når NRK tester ut idéene side med publikummet enten ved hjelp av fokusgrupper eller ved å publisere innholdet og evaluere tilbakemeldingene.

Informant 1 beskriver at Utviklingsavdelingen bruker alle fasene i Design Thinking-prosessen, hvor det brukes små «innovasjonshjul» i hver fase.



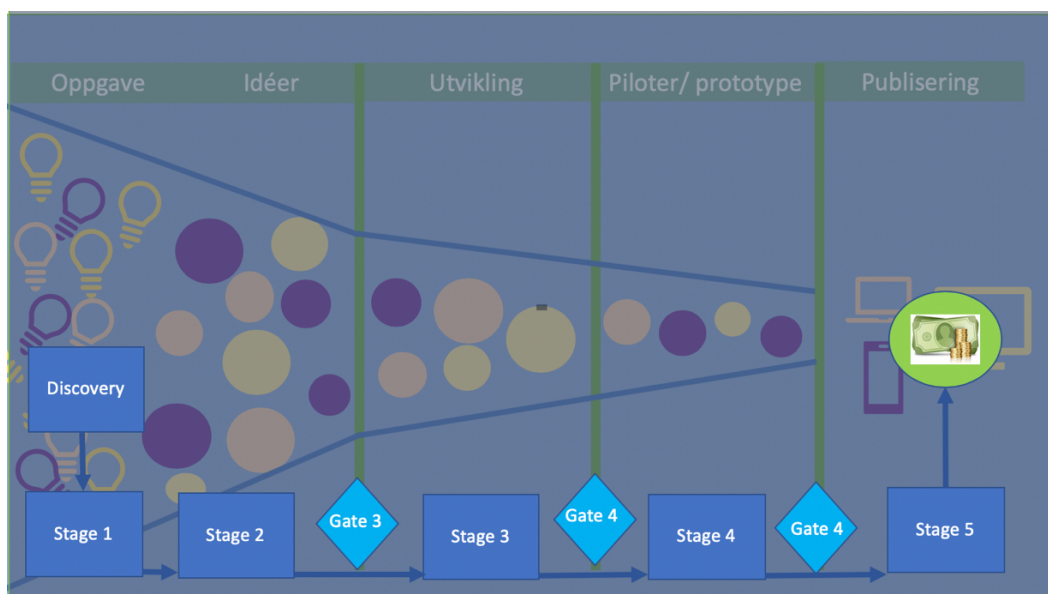
Figur 13: Innovasjonshjul i Utviklingsavdeling (Informant 2)

Figur 13 illustrerer innovasjonshjulet Utviklingsavdelingen bruker inne i alle fasene for Design Thinking-prosessen. Innovasjonshjulet starter med å finne ut hva spørsmålene skal være for å

få innsikt i oppgaven som skal løses. Det neste steget handler om kreativitet og muligheter for finne ut hvordan oppgaven skal løses. Oppgaven gjennomføres og tilslutt er det evaluering av de ansatte i NRK har lært gjennom sirkelen.

Stage-Gate-modellen

Figur 14 viser Stage-Gate-modellen i innovasjonsprosessen til Utviklingsavdelingen for at utviklingseieren kan fatte beslutning om hvilke idéer som passer best til den bestemte utfordringen. Det er noen ulikheter mellom litteraturen og Utviklingsavdelingen når det kommer til måten beslutningene tas på. I Utviklingsavdelingen er det er første beslutningspunkt i «Gate 3», hvor det blir tatt et valg om hvilken idé som går videre til utvikling. Grunnen til dette er for utviklingsmodellen er nådeløst på lag med idéene, og er opptatt av å produsere mange idéer i denne fasen.



Figur 14: Stage-Gate-modellen (Cooper, 2008, s. 215) i utviklingsprosessen (Utviklingsavdelingens sin Presentasjon)

Figuren over kan sees på som en systematisk innovasjonsprosess som flytter idéer til lasering. De ulike stegene i innovasjonsprosessen: oppgave, idéer, utvikling, pilot og publisering kan representere «stages» i Stage-Gate-modellens og de grønne punktene representere «gates». Informant 2 beskriver at innovasjonsprosessen starter med at avdelingsleder eller mellomleder kommer med en utfordring til Utviklingsavdelingen. Som tidligere nevnt blir avdelingslederen eller mellomlederen eier av utfordringen, og blir dermed en av beslutningstakerne og kunden til Utviklingsavdelingen. De grønne strekene i modellen representerer beslutningspunkter hvor færre og færre idéer kommer igjennom. I tillegg til utfordringseier blir Mediedivisjonen med

på å ta beslutningen om ideen skal gå videre eller ikke. Mediedivisjonen allokterer kapitalen til utviklingsprosjektene, og blir derfor en av beslutningstakerne i denne prosessen.

5.3.3 Innovasjonsprosessen

I dette delkapittelet vil jeg bruke rammeverket til Tidd og Bessant (2013) til å analysere og drøfte hvordan NRK Sporten sin innovasjonsprosess fungerer som et eksempel på hvordan NRK jobber med innovasjon. I Utviklingsavdelingens er det figur 12 som vil bli brukt til å analysere og drøfte innovasjonsprosess.

Søkefasen / Oppgave og Idéer

Det er viktig at NRK har funksjonelle mekanismer for å identifisere, prosessere og velge ut informasjon for å lykkes med innovasjonsarbeidet (Tidd & Bessant, 2013). Det vil si at NRK må ha struktur på søke-arbeidet, slik at ikke de ikke velger feil informasjon som kan hemme innovasjonsarbeidet. NRK har et stort innovasjonsmiljø innenfor innholdsutvikling og NRK kan gjøre det lurt å ikke søke overalt, men heller legge fokuset på relevante miljøer. Sportsavdelingen skanner internt med de ansatte, og eksternt med avdelinger utenfor Sporten som analyseavdelingen eller Utviklingsavdelingen for muligheter og trusler for endring. Endringer i markedet som Sportsavdelingen står ovenfor er brukerendringer, ved at publikum bruker innholdet på nye måter. For kunne å løse utfordringene omorganiserer arbeidsteamet, eller organiserer workshop internt i avdelingen eller eksternt med Utviklingsavdelingen.

Litteraturen spesifiserer at hensikten med søkefasen er å oppdage signaler som kan føre til endringer for bedriften, gjennom å skanne etter muligheter og trusler i markedet internt og eksternt (Tidd & Bessant, 2013). Dette samsvarer med hvordan NRK Sporten søker etter muligheter gjennom de ansatte i avdelingen, og eksternt i andre avdelinger i NRK. Informant 4 forteller at analyseavdelingen samler inn informasjon om publikum blant annet gjennom intervjuer, og analyse av seertall. Avdelingen kan sees på som en ekstern aktør inn i søkefasen, siden de sitter på kunnskap om hva NRK publikummet ønsker samt foretrekker å se på TV, som Sportsavdelingen ikke har internt i avdelingen. Fra et utenforstående perspektiv søker Sportsavdelingen kun internt. Det kan være lurt av NRK Sporten å søke etter muligheter i de eksterne miljøene. Det kan være de finner spennende muligheter som gjør at Sportsavdeling lager innhold som treffer det yngre publikumet bedre.

Den første fasen i Design Thinking-prosessen i Liedtka (2015) handler om å forstå kundebehovet. Dette gjøres med Prosessguiden til Stanford University i to føreste prosessene, empathize og define. For å forstå og definere kundebehovet bruker NRK innovasjonshjulet. Dette gjøres ifølge informant 2 gjennom å intervjuere brukere i målgruppen om utfordringen prosjektgruppen i Utviklingsavdelingen ønsker å løse. Gjennom intervjuene opparbeides det innsikt og forståelse av hva brukergruppen tenker og hva de faktisk ønsker å se på. Videre i Design Thinking-prosessen er det viktig å kunne definere utfordringene basert på innsikten som kom fra intervjuene, samt å utvikle et POV (The D.School, u.d).

I Utviklingsavdelingen er det forskjeller mellom litteraturen og det informantene beskriver. Forskjellen er i måten NRK henter inn innsikt om kunden, ved at de bruker innovasjonshjulet til å tilegne seg innsikten. Ifølge litteraturen er målet med fasen å kunne forstå kunden og behovet kunden har. NRK søker den samme forståelsen gjennom innovasjonshjulet, det er bare fremgangsmåten som er ulik. Forskjellen mellom litteraturen og det informantene forteller er at utfordringene blir definert før avdelingene kommer til Utviklingsavdelingen, og ikke etter at man har opparbeidet seg mer innsikt om kundebehovet slik Prosessguiden fra Stanford University (u.d) foreslår. Avdelingsleder eller mellomlederen som kontakter Utviklingsavdelingen for assistanse eier utfordringen. Det kan være utfordringer knyttet til en bestemt oppgave som skal løses, eller en mer generell utfordring hvor avdelingene ønsker mer innhold til for eksempel er en bestemt målgruppe.

Utvelgelsesfasen / Idéer og Utvikling

Den andre fasen er utvelgelsesfasen og handler om å velge ut idéer fra forrige fase. Før Sportsavdelingen velger ut hvilke idéer som skal gå videre, blir idéen pitchet for ledelsen i avdelingen. Deretter bestemmer mellomledere og avdelingsledere hvilke idéer som går videre, og hvilke idéer som stoppes. Beslutningen som tas er basert på strategiske synspunkter og kan ifølge Tidd og Bessant (2013) være med å utvikle bedriften på en best mulig måte. Dette stemmer overens med det informant 4 beskriver, at avdelingen velger ut de idéene som samsvarer med NRK strategien.

Litteraturen og det informantene forteller samsvarer i denne fasen, gjennom å velge idéer som passer overens med strategien til NRK kan Sportsavdelingen sikre at de lever på samfunnsoppdraget. Avdelingen bygger tillit gjennom å velge idéer fra de ansatte, og skape et rom for at det er tillatt å gjøre feil. Dette kan være med å styrke felleskapet og tilhørigheten blant ansatte

og det kan være svekke usikkerheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013), ved at de ansatte våger å komme med idéene har.

I Utviklingsavdelingen blir det tatt et valg av utfordringseier og mediedivisjon om hvilke idéer som går videre til utviklingssteget. Det er i idéfasen, Utviklingsavdelingen fasiliterer workshop for at prosjektteamet skal kunne samhandle slik at de kan bearbeide og videreutvikle idéene. Ifølge Liedtka (2015) er idéutvikling den tredje fasen i Design Thinking. Videre poengterer Prosessguiden fra Stanford University (u.d) viktigheten av at ingen av idéutviklingsteknikkene dømmes i denne fasen, dette kan hemme kreativiteten til designeren. I Utviklingsavdelingen er ingen idéer karakterisert som dårlige, men heller om de treffer kundebehovet godt eller ikke. Utviklingsavdelingen i likhet med litteraturen mener at idéfasen skal ha en kreativ form hvor alle skal kunne komme med innspill. POV blir dannet i starten av idéfasen som definerer hvilken historiefortelling som skal ligge til grunn for å skape innholdet.

I litteraturen om Stage-Gate er det viktig at alle idéer som ikke består kvalitetskontrollen stoppes i «gaten» man er i. Grunnen til dette er fordi modellen fungere slik at når investeringen øker går risikoen ned. Fortsetter man dermed med idéen selv om den ikke oppfyller de forhåndsbestemte kravene kan det medføre at arbeidet med idéen ikke lykkes. Om Utviklingsavdelingen benyttet seg av Stage-Gate modellen hadde det ikke vært utfordringseieren og Mediedivisjonen som tok beslutningene, det hadde vært prosjektteamet. Dette kunne ført til desentralisering av beslutningsmyndigheten. En annen måte Utviklingsavdelingen kunne implementert Stage-Gate er å hente inspirasjon fra modellen hvor utfordringseier, samt Mediedivisjonen bestemmer hvilke sjekkpunkter prosjektgruppen nå lever i «Gaten». Gjennom forhåndsbestemte sjekkpunkter får prosjektgruppen mer innsikt i hva leveransen skal være.

Utviklings- og implementeringsfasen / Prototype og Testing.

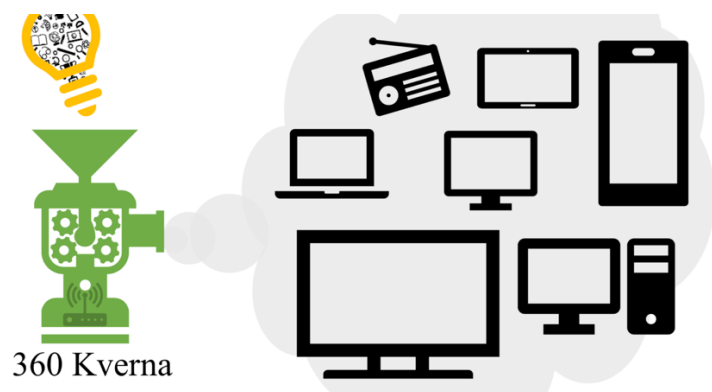
I den tredje fasen i innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant (2013) er utviklings- og implementeringsfasen. Informant 2 forklarer at Sportsavdelingen ser at det er viktig å kartlegge behovet av kompetansen som trenges for å lykkes med idéen. Informant 4 trekker frem at de bruker Utviklingsavdelingen mye i denne fasen for å «*koble sammen de rette fagmiljøene*» Videre beskriver informant 4 at de «*rett og slett bare tester ut idéen*». Med utsagnet mener informanten at de idéene de velger blir utviklet og publisert.

I litteraturen er utviklings- og implementeringsfasen en prosess hvor det er nødvendig å identifisere ressurser og kunnskap som trengs for å utvikle idéen. Informantene forteller at den nødvendige kunnskapen ikke nødvendigvis kommer fra interne ansatte i egen avdelingen. Ved å identifisere hva salgs kunnskap og menneskelig ressurser det er behov for vil det kanskje bli enklere for Sportsavdelingen å lykkes med idéen. Det kan være at de henter inn personer de har gode erfaringer med fra tidligere prosjekter. Dette kan være personer som sitter på mye taus kunnskap om NRK Sporten og deres utviklingsmåter slik at personen passer rett inn i gruppen. Hvis NRK bruker Utviklingsavdelingen i denne fasen vil avdelingen få tilgang til et større nettverk av personer som kan være med på utvikling av idéen. Dette kan være personer som aldri har jobbet med NRK Sporten, men som andre på NRK huset har erfaringer med.

I Utviklingsavdelingen blir det tatt en beslutning av utviklingseier og Medie divisjonen om hvilke idéer som skal gå videre til Piloter/Prototype steget. Basert på videreutviklingen av idéen blir det laget en pilot for å visuelt vise hvordan programmet skal bli. Ved å lage en pilot kan bedriften minimere risikoen ved at de ikke bestiller en hel serie før de vet om kunden faktisk liker innholdet. Informant 2 forteller at til store prosjekter som for eksempel en ny dramaserie blir piloten testet på brukergrupper for å få tilbakemeldinger om dette er interessant for målgruppen eller ikke. Er det mindre prosjekter som korte videosnutter blir disse publisert i sosiale medier, og kan senere dukke opp i program basert på responsen.

I Utviklingsavdelingen bruker de 360 Kverna som er illustrert i figur 15, for å finne ut hvordan NRK kan bruke idéen på mer enn én plattform. Informant 2 beskriver hvordan 360 Kverna fungerer:

«Vi leker at ideen havner oppe i ei kvern. Så prøver vi å se på den med 360 graders medieblikk. Hva er det idéen kan bli til på alle de forskjellige arenaene? Da er det klart at en idé kan treffe veldig mange forskjellige steder».



Figur 15: 360 Kverna (Utviklingsavdelingens sin Presentasjon)

Suksessprogrammet Skam er et eksempel der 360 kverna er brukt. Skam hadde ikke en hovedplattform på TV, plattformen var å treffe på nett i sanntid med en dialog med publikummet. Det var daglig publisering gjennom hele nettverket til NRK, slik at de klarte å skape et univers som skapte en opplevelse. Informant 2 forklarte at det kom sammen klippede episoder på TV mot slutten av uken, men dette var ikke viktig for utgangspunktet. I Sportsavdelingen skapes det et univers ved at det produseres innhold som publiseres både for sportsrevyen, nrk.no og radio. Denne måten å tenke på er nå overført til Underholdningsavdelingen. Informant 2 mener dette er en ny måte å fortelle underholdningshistorier på, og noe man prøver å gjøre mer av.

I litteraturen er prototype en måte å kommunisere med sluttbrukeren. Informantene forteller at prototyper eller piloter blir testet på publikummet gjennom at det publiseres eller gjennom fokusgrupper. Ved å skape en samtale med publikummet basert på piloten kan NRK raskt få tilbakemeldinger. Litteraturen trekker frem at man får de beste tilbakemeldingen når de som tester får gjort dette en naturlig setting. NRK publiserer innholdet på for eksempel sosiale medier vil publikummet oppleve piloten på naturlig måte. Testingen med fokusgrupper kan derimot være litt mindre naturlig om publikummet må samles eller se innholdet på andre tidspunkter enn når de vanligvis ville valgt selv. Informant 2 forteller at de har hatt tester hvor tilbakemeldingen har vært utelukkende positive, men når innholdet produseres er det lite publikumsrespons. Dette kunne kanskje vært unngått om man brukte Stage-Gate modellen, hvor de forhåndsdefinerte sjekkpunktene inneholdt hvilken sendetid programmet skal ha samt hvem som er kunden. Det vil da være flere kvalitetskontroller hvor det som kommer ut skal kunne svare på utfordringene.

Gevinstrealisering / Publisering

Den siste fasen i innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant (2013) og handler om gevinstrealisering. Gevinstrealisering i Sportsavdelingen handler ikke om økonomi, siden avdelingen ikke har en bunnlinje og det økonomiske målet er å gå i null. Informanten 4 beskriver gevinsten avdelingen oppnår, er når innholdet leverer på strategien og at publikummet bruker produktene til NRK Sporten. Det trekkes frem utfordringer med den unge brukergruppen «*de unge bruker oss for lite. Gevinsten vår er jo, hvis vi ser økning i den unge bruker*».

I utviklingssteget oppnås gevinst eksempelvis når det publiseres en ny dramaserie og utviklingseier og prosjektteamet er fornøyd. I tillegg skaper avdelingen gevinst gjennom å selge rettigheter til formater, et eksempel er da underholdningsserien Skam ble solgt til USA. Gjennom salg får NRK og Utviklingsavdelingen bekreftelse på at de skaper innhold i verdensklasse. Dette kan bety at NRK holder følge med konkurrentene. Gjennom 360 Kverna kan Utviklingsavdelingen hjelpe innholdsproduserende avdelingene i NRK med å levere innhold på den plattformen den unge publikummet bruker. Det kan være strategisk å ikke ha hovedplattformen på TV som er tidsbestemt. Et mer strategisk valg vil være å skape innhold som vekker oppmerksomheten til de unge brukerne gjennom hele uken. Siden de unge ser lite lineært TV kan blir det viktig at innholdet er enkelt å finne i nett-spilleren NRK TV.

Læring i innovasjonsprosessen – Sportsavdelingen og Utviklingsavdelingen

Gjennom innovasjonsprosessen har både Sportsavdelingen og Utviklingsavdelingen tilegnet seg ny kunnskap og læring. Ifølge informant 2 er læring gjennom å feile noe av det viktigste avdelingen kan gjøre. Videre forteller informanten at «*medieverden er veldig mye mer komplisert i forhold til før, men det er jo bare morsomt*». I litteraturen finnes det fire former for læring der den første er sosialisering, og handler om at den tause kunnskapen kan gjøres tilgjengelig ved observasjon og opplæring. I Sportsavdelingen læres det gjennom sosialisering i innovasjonsprosessen med måten de omorganiserer teamene på. Ved å omorganisere arbeider ikke de ansatte i Sportsavdelingen i faste grupper. Da kan det være mulig å observere hvordan andre medarbeidere jobber, og tilegne seg ny kunnskap deretter. I Utviklingsavdelingen tilegner prosjektgruppene seg kunnskap på samme måte, men her er det medarbeidere fra andre avdelinger samt eksterne personer utenfra NRK huset. Det vil gjøre at prosjektgruppen tilegner seg taus kunnskap i et større nettverk, og kan observere personer som arbeider med andre oppgaver til vanlig enn det de ansatte gjør selv.

Den andre formen for læring er eksternalisering som er en prosess hvor taus kunnskap blir artikulert muntlig eller skriftlig og kan deles med andre. Den tause kunnskapen beskrevet ovenfor kan gjøres eksplisitt ved at de ansatte forklarer hvorfor de gjør som de gjør. Ved å forklare den tause kunnskapen muntlig vil den kunne deles med andre, som igjen kan føre til at den tause kunnskapen spres til flere avdelinger istedenfor at kunnskapen kun beholdes i prosjektteamet. I Sportsavdelingen er det ingen form for verktøy som blir brukt for å bevare kunnskapen som blir tilegnet gjennom innovasjonsprosessen. I Utviklingsavdelingen lagres all kunnskap om prosjektene i mapper. Det vil si at den tause kunnskapen avdelingen sitter på artikuleres til et skriftlig format og kunnskapen kan enkelt deles med andre.

Den tredje formen er kombinerings, og handler om å sette sammen åpne informasjonskilder for å danne et nytt bilde av situasjonen bedriften er i. Begge avdelingene bruker analyseavdelingen til å få kunnskap om kundebehovet, slik at de kan danne seg et bilde av hva publikummet er interessert i, samt hva publikummet er opptatt av i samfunnet. I tillegg bruker Utviklingsavdelingen innovasjonshjulet og brukerintervjuer for å skape innsikten om kundebehovet. Dette kan føre til at avdelingen samler inn mer spesifikk kunnskap, som igjen kan føre til at avdelingen klarer å levere innhold som treffer bedre.

Den siste formen er internalisering, som handler om hvordan eksplisitt kunnskap kan tas i bruk av de ansatte og tilpasse dette til sitt eget. Dette kan være vanskelig å si noe om siden den tause kunnskapen baserer seg på erfaringer, og må gjøres eksplisitt for å kunne analyseres. Det kan tenkes at prosjektgruppene lærer noe nytt i innovasjonsprosessen hos Utviklingsavdelingen og tar med seg kunnskapen tilbake til sin avdeling. Videre kan de da overføre kunnskapen til sine egne arbeidsoppgaver. I tabellen under er det en oppsummering av kilder til læring i både Sportsavdelingen og Utviklingsavdelingen.

Tabell 4: Kilder til læring på avdelingsnivå

Begreper	Sportsavdelingen	Utviklingsavdelingen
Sosialisering	<ul style="list-style-type: none"> - Omstrukturering av team innad i avdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Prosjektteam med interne og eksterne - Samarbeid med avdelinger
Eksternalisering	<ul style="list-style-type: none"> - Lite systematikk i innovasjonsprosessen. - Samarbeid 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapper på SharePoint som lager innholdet i utviklingsprosessene - Samarbeid
Kombinering	<ul style="list-style-type: none"> - Analyseavdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyseavdelingen - Innovasjonshjulet - Bruker intervjuer
Internalisering		<ul style="list-style-type: none"> - Utviklingsverktøy

6.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil oppgaven svare på problemstillingen som ble stilt innledningsvis. Formålet med masteroppgaven er å undersøke innovasjonspress samt innholdsutvikling rettet mot det unge publikummet hos NRK. Som tidligere nevnt er masteroppgaven er avgrenset til Sportsavdelingen og Utviklingsavdelingen.

Problemstillingen i masteroppgaven er:

Hvordan responderer NRK på innovasjonspress, og hvordan jobber bedriften med innholdsutvikling rettet mot det yngre publikum?

NRK har fire hovedfaktorer som skaper innovasjonspress, *konkurransen, beslutningsmyndighet, publikum og lineært/valgbart TV*. Konkurransen og den unge publikumsadferden er eksterne faktorer som NRK ikke direkte kan styre. Gjennom desentralisering av beslutningsmyndighet og tillit til medarbeiderne kan endringer i NRK holde et raskere tempo. NRK responderer på de fire faktorene ved å synliggjøre utfordringer knyttet til innovasjon gjennom innovasjonsrapporten, men når ikke helt frem. I innovasjonsrapporten er det en ambisjon om å skape mer tid og rom for innovasjon. Imidlertid kommer det frem av intervjuene at alle ressurser er per dags dato bundet opp i eksisterende arbeidsoppgaver. Det viser seg at det er tungt å endre prosesser og arbeidsstruktur, fordi NRK fortsatt er organisert for lineær TV.

Derimot er det andre faktorer NRK responderer i større grad på. I 2006 endret NRK radikalt måten de utvikler innhold på, gjennom å etablere en egen utviklingsavdeling i bedriften. Innholdsutviklingen baseres ikke lenger på «svogerforskning» og kunnskapen til den nærmeste kretsen, men heller på strukturert arbeid basert på innsikt i kundens behov. Dette fører til at NRK responderer på innovasjonspresset fra publikum, og ved å fylle et behov kan NRK konkurrere med konkurrerende aktører.

Innholdsutvikling i NRK foregår på to måter, hvor den ene er i Utviklingsavdelingen og den andre er i innholdsproduserende avdelinger. I dette tilfellet er det Sportsavdelingen. I Utviklingsavdelingen er innovasjonsprosessen systematisert, i motsetningen til innovasjonsprosessen i Sportsavdelingen. Grunnen til dette er at NRK Sporten bruker Utviklingsavdelingen når de skal utvikle store prosjekter, mindre prosjekter derimot trenger nødvendigvis ikke ha

samme systematikk. Som respons på innovasjonspresset og for å kunne lage et programtilbud til den unge brukergruppen eksperimenterer Sportsavdelingen med nye konsepter, både alene og i samarbeid med Utviklingsavdelingen.

For å skape innhold til den unge brukergruppen setter Utviklingsavdelingen sammen kreative prosjektteam som har kompetanse innenfor utvikling av innhold rettet mot den unge brukergruppen. I innovasjonsprosessene til Utviklingsavdelingen blir det brukt flere ulike typer verktøy. Det mest kjent verktøyet avdelingen bruker til innholdsutvikling er Design Thinking i kombinasjon med innovasjonshjulet. Disse verktøyene er ment som en guide for at prosjektteamene skal kunne forstå kundebehovet, generere idéer og tilslutt skape innhold som gir gode TV-opplevelser. Det er noen ulikheter mellom litteraturen og måten Utviklingsavdelingen arbeider med de to første prosessene i Design Thinking-modellen. Utviklingsavdelingen bruker Design Thinking på allerede definerte oppgaver, istedenfor å benytte den til å definere oppgaver.

I innovasjonsprosessen til Utviklingsavdelingen er det utfordringseieren og Mediedivisjonen som tar beslutningene om hvilke idéer som skal gå videre til utvikling, hvilke idéer som blir til piloter samt hvilke piloter som skal publiseres. Beslutningsprosessen har paralleller til litteraturen om Stag-Gate, men i «gatene» er det ledere og ikke prosjektteamet som avgjør om prosjektet går til neste «stage». Utviklingsavdelingen bruker 360 Kverna for å se hvordan innhold kan kommuniseres i de ulike plattformene. Dette medfører at det samme innholdet kan deles på flere ulike plattformer, og på en måte som er naturlig for plattformen. Den unge brukergruppen ser i liten grad lineær TV, og dette er en metode og nå ut til dem.

Kunnskap og læring i innovasjonsprosessen i NRK viser at kunnskapen i Utviklingsavdelingen spres til andre avdeling i større grad enn Sportsavdelingen. Det er fordi prosjektteamene i Utviklingsavdelingen består av arbeidere på tvers av avdelinger og eksterne arbeidere. Utviklingsavdelingen eksternaliserer kunnskapen gjennom å systematisere idéene i søkbare databaser som er tilgjengelige for alle.

6.1 Masteroppgavens Rammeverk – Oppdatert

I siste delen av litteraturkapittelet ble masteroppgavens rammeverk presenterte, rammeverket skulle ligge til grunn i analysen for å videre kunne diskutere funnene fra empirien. Rammeverket baserte seg på at innovasjonspresset var eksternt, og førte til at NRK måtte

endres. Rammevert skulle analysere hvordan NRK responderer på innovasjonspress, gjennom innovasjon og innholdsutvikling og hvilken gevinst dette hadde for bedriften. Etter oppgaven var ferdig analysert og diskutert ser jeg det hensiktsmessig å oppdatere rammeverket for å kunne gi et oversiktsbilde av hvordan empirien og litteraturen forklarer responsen på innovasjonspress i NRK.



Figur 16: Oversiktsbilde av innovasjonspress etter analyse og diskusjon

Figur 16 illustrerer hvordan NRK responderer på innovasjonspress, gjennom innovasjon og innholdsutvikling for å skape gevinst for bedriften. De mørkeblå boksene representere de fire faktorene for innovasjonspress i NRK. Innovasjonspresset kommer eksternt fra konkurransen, publikum og måten publikummet konsumerer TV enten om det er i lineær eller valgbar form. De grønne pilene representere interne faktorer for innovasjonspress. NRK kan respondere på innovasjonspresset gjennom organisatoriske endringer. Slik at beslutningsmyndigheten ligger på rett nivå, og bedriften er organisert for en valgbar TV-tid.

NRK responderer på innovasjonspresset ved å produsere innhold gjennom strukturerte innovasjonsprosesser i Utviklingsavdelingen, samt mer uformelle innovasjonsprosesser i innholdsproduserende avdelinger. Lykkes avdelingene med innovasjonsprosessen fører dette til økt verdi for publikum, og at bedriften oppfyller samfunnsoppdraget. NRK responderer på innovasjonspresset ved å synliggjøre at de ansatte må kunne få mer tid og rom til å videreutvikle og skape nye kjerneoppgaver i bedriften. Veien fra innovasjon til gevinsten er markert med en stiplede linje, grunnen til dette er fordi NRK ikke har klart å oppfylle målet om mer tid og rom. Den stiplede pilen illustrerer hvordan gevinsten av tid og rom kan være bedriften. NRK opparbeider seg lærdom, bygger kultur og deler kunnskapen gjennom innovasjon og

innholdsutviklingsarbeidet. Den røde pilen viser at kulturen, læringen og kunnskapen som NRK tilegner seg går tilbake til bedriften.

6.2 Videre forskning innen

Videre forskning innenfor i NRK

Denne masteroppgaven er begrenset til Utviklingsavdelingen og Sportsavdelingen i NRK, det kunne vært spennende å utvide studien til å undersøke innholdsutvikling i flere avdelinger i NRK. Er det noen forskjeller i hvordan utviklingsarbeidet utføres i de andre innholdsproduserende avdelingene? I så fall hvordan respondere disse avdelingene på innovasjonspresset? Sportsavdelingen er internt kjent i NRK for å være innovativ avdeling som gjør mye med lite ressurser. Andre avdelinger som er mindre innovative kan oppleve andre faktorer for innovasjonspress, og produsere innhold på ulike måter. Sportsavdelingen kan ha mer definerte utfordringer knyttet til innhold, da mye deres original innhold er dekning av ulike idrettsarrangementer. Andre avdelinger kan i større grad skape innholdet helt fra bunnen av og prosessene vil muligens være annerledes.

NRK har en ambisjon om å skape mer tid og rom for innovasjon. Bedriften er i dag organisert for en analog tid, og for å kunne gjenskapes dagen etter. Det kunne vært interessant å undersøke som bedriften lykkes med dette på et senere tidspunkt. Hvilke organisatoriske endringer kan bidra til at NRK organiserer for en valgbar fremtid?

Videre forskning utenfor NRK

Denne oppgaven viser at det er fire faktorer som skaper innovasjonspress for NRK. Det kunne vært interessant å undersøke hvilke faktorer som gav innovasjonspress i reklamefinansiert mediehus, i motsetning til NRK som er offentlig lisensfinansiert allmennkringkaster?

NRK sitt samfunnsoppdrag bestemmer innenfor hvilke rammer bedriften kan innovere. Reklamefinansierte mediehus har en helt annen forretningsmodell, har et annet kundeforhold, og har som mål å levere best mulig resultat til eierne av selskapet. Dette kan føre til at det er andre faktorer som gir innovasjonspress. Rammene for hva slags innhold som skal leveres til publikum er mer åpen, så løsningene for å takle innovasjonspresset kan også være ulike. Dette ville vært svært spennende å undersøke.

Litteraturliste

- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), ss. 1323-1339.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), ss. 84-92.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving – for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Cooper, G. R. (2008). Cooper, R. G. (2008). Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process—update, what's new, and nexgen systems. *Journal of product innovation management*, 25(3), ss. 213-232.
- DT Prosjekt. (u.d). *Desing Thinking innovasjonsmetodikk*. Hentet fra Dt prosjekt: <http://www.dtprosjekt.no>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management & business research* (5. utg.). London: SAGE.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford Handbook of INNOVATION*. Storbritania: Oxford University Press.
- Fenne, M. H., & Fordal, J. A. (2011, 21. september). *Forbli like viktig samfunnsaktør*. Hentet fra nrk.no: <https://www.nrk.no/informasjon/forbli-like-viktig-samfunnsaktor-1.7802609>
- Fordal, J. A. (2017, 27. mars). *Fjernsynets historie*. Hentet fra nrk.no: <https://www.nrk.no/organisasjon/fjernsynets-historie-1.6512060>
- Forskningsrådet. (2012). *Innovasjon i offentlig sektor*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Futsætre, K.-A. (2016, 06. mai). *De store medietrendene*. Hentet fra Tns Gallup: <http://www.tns-gallup.no/tns-innsikt/de-store-medietrendene?pid=TNS-Report-ReportFile>
- Holm, A. (2018, 02. november). *e-sport*. Hentet fra SNL: <https://snl.no/e-sport>
- Isaken, A. (2010). Regionale klynger og innovasjonssystemer—analytiske begreper og verktøy for politikktutforming. *Plan*, 42(01), ss. 45-49.

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?- innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Cetinkay, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and innovation management*, 22(2), ss. 121-146.
- Kantar TNS. (u.dA). *Årsrapport for TV-seing i Norge 2016*. Hentet Februar 17, 2018 fra tns-gallup.no: http://www.tns-gallup.no/globalassets/medier/tv/arsrapport-tv_2016.pdf
- Kantar TNS. (u.dB). *Årsrapport for TV-seing 2017*. Hentet Februar 21, 2018 fra Tns-gallup: <http://www.tns-gallup.no/kantar-tns-innsikt/arsrapport-for-tv-seing-2017/>
- Klev, R., & Levin, M. (2002). *Forandring som praksis - Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kueng, L. (2017). *Going Digital - A Roadmap for Organisational Transformation*. University of Oxford : Reuters Institute for the study of journalism.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode - veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), ss. 925-938.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2008, 05. desember). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*, St.meld. nr. 7 (2008-2009). Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009/id538010/sec2>
- NRK. (2017, 09. mai). *Statistikk årsrapporten 2016*. Hentet fra nrk.no: https://www.nrk.no/aarsrapport/2016/statistikk-_arsrapport-2016-1.13461565#NRK%20TV
- NRK Kommunikasjon . (2018). *Slik er NRK organisert*. Hentet fra NRK: <https://www.nrk.no/informasjon/slik-er-nrk-organisert-1.6511619>

- NRK Kommunikasjon. (2009, 19. november). *NRKs brede medietilbud*. Hentet fra nrk.no: <https://www.nrk.no/informasjon/nrks-brede-medietilbud-1.6511989>
- NRK Kommunikasjon. (2013, 21 september). *Slik defineres NRKs oppdrag*. Hentet fra nrk.no: <https://www.nrk.no/etikk/slik-defineres-nrks-oppdrag-1.11371666>
- NRK Kommunikasjon. (2015, 11. mars). *NRK-plakaten*. Hentet fra nrk.no: <https://www.nrk.no/informasjon/nrk-plakaten-1.12253428>
- NRK Kommunikasjon. (2017, 28. september). *En allmennkringkaster i verdensklasse*. Hentet fra nrk.no: <https://www.nrk.no/oppdrag/en-allmennkringkaster-i-verdensklasse-1.7802563>
- Puijk, R. (2008). *Fjernsyn i Digitale Omgivelser*. Kristiansand: IJ –forlaget.
- SSB. (2017, 20. april). *Norsk mediebarometer*. Hentet Februar 21, 2018 fra ssb.no: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/medie/aar>
- Stage-Gate International. (u.d). *Stage-Gate Model*. Hentet fra Stage-gate.com: <https://www.stage-gate.com/stage-gate-model/>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thalgaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- The D.School. (u.d). *An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE*. Hentet Februar 24, 2018 dschool-old.stanford.edu: <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModuleGuideBOOTCAMP2010L.pdf>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley.
- Vaage, O. F. (2017). *Norske Mediebarometer 2016*. Oslo-Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.
- Yin, R. (2009). *Case study research , design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Vedlegg

Vedlegg 1: NRKs langtidsstrategi

The infographic is divided into three horizontal sections. The left side is a dark purple vertical bar with white text. The right side is a lighter blue area with white text. The NRK logo is in the bottom left corner.

NRK STYRKER OG UTVIKLER DEMOKRATIET

NRK bidrar til at folk forstår samfunnet, hverandre og seg selv bedre
NRK bidrar til et inkluderende og nysgjerrig Norge
NRK skal styrke norsk og samisk mediemangfold

NRK SAMLER OG ENGASJERER ALLE SOM BOR I NORGE

NRK er tett på publikum og er til for alle
NRK er den beste formidleren av norsk og samisk virkelighet
NRK skal skape åpne møteplasser, ny forståelse og opplevelser som setter spor

NRK ER EN PUBLISIST OG INNHOLDSPRODUSENT I VERDENSKLASSE

Vi skal speile befolkningen i innhold og organisasjon
Vi skal systematisk utvikle en nettverks- og innovasjonskultur
Vi skal utvikle den beste publiserings- og innholdskompetansen i en digital verden
Vi skal øke andelen ressurser til publisering og innhold

NRK

Kilde: Internt dokumenter (informant 1)

Vedlegg 2: Informanter i NRK

Avdelinger informantene arbeider i	Posisjon	Nummer
NRK Strategi og kommunikasjonsdivisjon	Mellomleder	1
NRK Marienlystdivisjonen	Avdelingsleder	2
NRK Marienlystdivisjonen	Avdelingsleder	3
NRK Marinelystdivisjonen	Mellomleder	4

Vedlegg 3: Interne dokumenter i NRK

Navn på dokumentet	Fil type	Gitt av
Innovasjonsrapporten	Dokument	Informant 4
Utviklingsavdelings sin Presentasjon	Pdf	Informant 2
Rikets Tilstand 2017	PowerPoint	Informant 4
NRK – Best Live – Best når du vil	PowerPoint	Informant 4

Vedlegg 4: Intervjuguid

Dette er intervjuguden jeg støttet meg til i møte med informantene, den ble kun brukt som en huskeliste, hovedgrunnene til dette er fordi jeg ønsket å få en mest mulig naturlig samtale der intervjuobjektene kunne snakke fritt rundt hvordan de arbeider.

Innledende spørsmål:

1. Er det i orden for deg at jeg tar opp samtalen?
2. Kan du beskrive en vanlig dag på jobben?

Innovasjonspress.

1. Hvilke endringer ser du bedriften du jobber de siste 3-5 årene?
2. Hvordan påvirker publikumsrapportene din arbeidsdag?
3. Hvordan vil NRK være i fremtiden? utfordringer i dag?
4. Hvem er konkurrenten til NRK
5. Hvordan ser du på utfordringene knyttet til valgbart TV?

Innovasjon:

1. Når ble rapporten vedtatt?
2. Kan du fortelle litt om bakgrunnen for innovasjonsrapporten?
3. Hvordan definere du innovasjon?
4. Hvordan jobber du med innovasjon i dag?
5. Samarbeider dere med andre eksterne selskaper i innovasjonsarbeidet og hvorfor?
6. Ting jeg trenger klarhet i:
 - a. Hva leggere dere i mer moden?
 - b. Måling av innovasjon
7. Jobber dere på en annen måte i dag, enn før? Beskriv hvordan.

Innovasjonssporssene

1. Brukere dere noen formere for styringsverktøy?
 - a. Utviklingsverktøy
 - i. Hvilke faser
2. Hvordan påvirker konkurrentene dere? (ref til innovasjonspress)
3. Hvordan foregår innovasjonsprosessen hos dere?
 - a. Søke
 - b. Velge
 - c. Utvikle og implementere
 - d. Gevinst
4. Hva definere om en innovasjon lykkes eller ikke i NRK?
5. Hvordan lærer dere?
 - a. Eksempler?