

**Kombinasjon av planorienterte og fleksible  
utviklingsmetodikker for å sikre utvikling i  
opplevelsesnæringen i en krisesituasjon**

*En eksplorativ casestudie av hvordan Dyreparken i Kristiansand  
har endret innovasjonsprosessen som følger av krisesituasjonen  
COVID-19*

THERESE WALDAL AARSTAD

VEILEDER  
Tor Helge Aas

**Universitetet i Agder, 2021**  
Handelshøyskolen ved UiA  
Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Master

## Forord

Gjennom masterstudiet «*innovasjon og kunnskapsutvikling*» ved Universitetet i Agder, har det blitt presentert relevansen av at både den private og offentlige sektoren fremmer utvikling, innovasjon, og skaper positive endringer for samfunnet gjennom fag som «*organisasjonsutvikling*», «*kontinuerlig forbedring*», «*innovasjonsteori*», «*innovasjonsledelse*» og «*innovasjon i offentlig sektor*». Masterstudiet deles inn i tre hovedområder: læring og endring i organisasjoner, innovasjon i nettverk og klynger samt innovasjonspolitik (Universitetet i Agder, 2020). En masteroppgave er et halvt års intensivt arbeid, hvor en skal avslutte minst fem års høyere utdanning. Selv avslutter jeg med denne masteroppgaven et langt studieliv som begynte i 2011 i Bergen på et studie som ikke svarte helt til forventningene. Studiereisen tok meg videre til to års studier innen psykologi, hvor jeg så endte som student ved Universitetet i Agder med bachelor i markedsføring og ledelse. Etter endt bachelor gikk valget på årsstudium innen HR og organisasjonsutvikling på samme universitet. Dette har ført til fullføring av to bachelorgrader. Bestemmelsen for å ta master i innovasjon og kunnskapsutvikling var enkel å ta, og når jeg nå skriver min masteroppgave ser jeg tilbake på en tid med mye kunnskap og gode minner.

Masteravhandlingen har blitt skrevet i samarbeid med Dyreparken, og jeg vil rette stor takk til Sofie Ringen for å komme med gode innspill til område for avhandlingen og gi navn på nøkkelinformanter til oppgaven. Informasjonsdata hadde ikke blitt like bra uten et godt samarbeid med min medstudent Vetle, som har vært min medsamsvorne til informasjonshenting. Vi har hatt dager med gode diskusjoner rundt våre masteravhandlinger, og alle intervjuene vi har hatt sammen, så tusen takk. Jeg vil også rette en stor takk til min veileder for oppgaven, Tor Helse Aas, for konstruktive tilbakemeldinger, gode veiledninger og en klar fremgangsplan for masteravhandlingen. Tusen takk for ditt engasjement rundt temaet og case. Vil også rette en takk til mine medstudenter Rebecca, Jenny Linn og Ginte for gode diskusjoner gjennom hele semesteret. Til slutt vil jeg takke mine nærmeste og venner, Espen og Christian, for å holde ut med mine kapringer av stuen. Det har ikke alltid vært lett å bo sammen med noen som hele tiden skal okkupere de beste plassene. Så takk for deres tålmodighet og gode diskusjoner under skrivingen.

Jeg håper denne masteroppgaven innen organisering, strategi og prosess i møte en endringer under COVID-19 pandemien er interessant og fenger din interesse. Er du en som lurer på om en skal ta en masteroppgave? Svaret er definitivt ja.

02.06.2021

Therese Waldal Aarstad

## Sammendrag

I denne avhandlingen har innovasjonsprosess og endringer i omgivelsene blitt sett sammen for å kunne besvare på problemstillingen: *Hvordan har innovasjonsprosessen i opplevelsesnæringen endret seg som følge av COVID-19*. Avhandlingen har basert seg på et gitt case, Dyreparken, som en bedrift innen sektoren opplevelsesnæringen.

Teorikapittelet har blitt utformet ved å se igjennom relevante teorier innen begrepene innovasjonsprosess og endringer i omgivelsene, for å kunne se hvilke elementer innenfor begge temaene som kreves for å kunne skape utvikling. Det teoretiske rammeverket i masteravhandlingen baserer seg på Tidd og Bessant (2018) sin forenklete modell for stegvis innovasjonsprosess ved at en har en søke-, velge-, implementering-, og gevinst-fase, og Jacobsen (2018) sin teori om at drivkrefter påvirker og setter retning for endring i organisasjoner. Planorienterte utviklingsprosesser som Stage-Gate og beste praksis-studier har vært sentrale teorier. Agile-Stage-Gate, porteføljestyling og fleksible innovasjonsprosesser, er mot-punktet til de planlagte utviklingsprosessene ved at en har et sett med idéer som en skal få implementert basert på en gitt kontekst og situasjon. Endringer i omgivelsene baseres på at for å kunne være konkurransedyktige og skape utvikling må en svare på de endringene som oppstår, ha ressurser til å reagere samt svare hurtig på endringer.

Metoden i avhandlingen er induktiv forskningsdesign basert på en eksplorativ studie hvor caset Dyreparken har vært utgangspunktet for formulering samt innhenting av relevant teori for å kunne besvare problemstillingen. 12 relevante ledere på ulike stillingsnivåer med kjennskap til endringer og innovasjonsprosess i Dyreparken ble intervjuet gjennom et semi-strukturert intervju. Intervjuet ble kategorisert med hvordan innovasjonsprosessen så ut før, under og hvordan den er forespeilet etter krisesituasjonen COVID-19. Gjennom metoden diskuteres det frem til at resultatene er valide og reliable for å kunne svare på problemstillingen ut fra dagens kontekst og situasjon.

Resultatene viser at innovasjonsprosessen har endret seg som følge av COVID-19. Innovasjonsprosessen har gått fra å være en langvarig prosess over flere år, til å bli en prosess som tok noen få måneder under COVID-19. Informantene har gitt uttrykk for at innovasjonsprosessen etter COVID-19 skal gå over til en ny normal hvor en skal gå bort fra de langvarige innovasjonsprosessene. Caset fra Dyreparken viser at teoriene som planlagte utviklingsprosesser og Stage-Gate ikke alltid har vært like relevante i en kontekst hvor omgivelsene endres hurtig. Beste-praksis-studier har også blitt sett imot fra caset hvor planorienterte strukturer og prosesser ikke alltid har vært relevante for å kunne skape gode resultater. Masteravhandlingen viser at når omgivelsene endres hurtig er det nødvendig med bedrifter som

kan endres raskt, ta i bruk nye metodikker og korte ned innovasjonsprosessen. Bruken av en kombinasjon av planorienterte og fleksible innovasjonsprosesser har gitt et bedre resultat i denne konteksten.

Masteravhandlingen konkluderer med at caset fra Dyreparken kan legge grunnlaget for hvordan en bedrift velger ulike utviklingsmetodikker og kan påvirkes av kriser. Dermed kan caset til Dyreparken være med på å legge grunnlaget for å bygge videre og utdype eksisterende teori om at planorienterte og fleksible utviklingsmetodikker kan sees i sammenheng og ikke som en enten/eller utviklingsmetodikk. Basert på caset til Dyreparken har løsningen med å se litt bort fra de planorienterte innovasjonsprosessene og mer mot bruken av fleksible utviklingsprosesser vært løsningen, og dermed er det interessant å se om caset til Dyreparken kan brukes som grunnlag i andre næringer og metodikker. Selv om caset til Dyreparken er basert spesifikk for en kontekst i opplevelsesnæringen er det relevant å undersøke om metodikken fra Dyreparken kan implementeres i andre sektorer da sentrale innovasjoner har trekk til både produkt og tjenesteutvikling.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>II</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>IV</b>
LISTE OVER FIGURER	V
LISTE OVER TABELLER	VI
<b>1.0</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.1.1 <i>Krisesituasjoner og innovasjon</i>	1
1.2 HENSikten MED STUDIE OM OMRÅDET	3
1.3 PROBLEMSTILLING	4
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING OG INNHOLD	4
<b>2.0 TEORI</b>	<b>5</b>
2.1 INNOVASJON OG INNOVASJONSPROSESS	5
2.1.2 <i>Innovasjon som prosess</i>	6
2.1.2.1 Planorienterte innovasjonsprosesser	7
2.1.2.2 Fleksible innovasjonsprosesser	9
2.2 ENDRINGER I OMGIVELSENE	11
2.3 OPPLEVELSESNÆRINGEN: INNOVASJON OG ENDRINGER I OMGIVELSENE	13
2.4 TEORETISK RAMMEVERK	14
<b>3.0 METODE</b>	<b>16</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN	16
3.1.1 <i>Metode for data</i>	17
3.1.2 <i>Tidsperspektiv</i>	18
3.2 DYREPARKEN OG COVID-19	18
3.3 UTVALG	19
3.4 MÅL FOR DATAINNSAMLING	21
3.5 DATAANALYSE	22
3.5.1 <i>Transkribering</i>	22
3.5.2 <i>NVIVO</i>	23
3.5.3 <i>Analyse og diskusjon</i>	24
3.6 METODEKVALITET	24
3.6.1 <i>Validitet og relabilitet</i>	25
3.6.2 <i>Generalisering av resultater</i>	25
3.7 ETISKE SPØRSMÅL	26
<b>4.0 FUNN OG DISKUSJON</b>	<b>27</b>
4.1 INNOVASJON I DYREPARKEN	27

4.2 ENDRINGER AV INNOVASJONSPROSESSEN	30
4.2.1 Før COVID-19	30
4.2.1.1 Søkefasen	32
4.2.1.2 Velgefasen	35
4.2.1.3 Implementeringsfasen	37
4.2.1.4 Gevinstfasen	40
4.2.2 Under COVID-19	41
4.2.2.1 Søkefasen	42
4.2.2.2. Velgefasen	45
4.2.2.3 Implementeringsfasen	47
4.2.2.4 Gevinstfasen	50
4.2.3 Etter COVID-19	52
4.2.3.1 Søkefasen	53
4.2.3.2 Velgefasen	56
4.2.3.3 Implementeringsfasen	58
4.2.3.4 Gevinstfasen	59
<b>5.0 AVSLUTTENDE KOMMENTARER</b>	<b>63</b>
5.1 PRAKTISKE IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING	64
<b>REFERANSELISTE</b>	<b>65</b>
<b>VEDLEGG I – INTERVJUGUIDE</b>	<b>A</b>
<b>VEDLEGG II – INFORMASJONSSKRIV MATEROPPGAVE</b>	<b>C</b>
<b>VEDLEGG III – NSD SIN VURDERING</b>	<b>F</b>

## Liste over figurer

<b>FIGUR 1- EN SKJEMATISK DEFINISJON AV INNOVASJON (BAREGHEH ET AL., 2009, S. 1333)</b>	<b>5</b>
<b>FIGUR 2- MULTIDIMENSJONALT RAMMEVERK FOR HVORDAN ORGANISASJONER KAN INNOVERE (CROSSAN &amp; APAYDIN, 2010, S. 1167)</b>	<b>6</b>
<b>FIGUR 3 – FORENKLET MODELL AV INNOVASJONSPROSESSEN (TIDD &amp; BESSANT, 2018, S. 40)</b>	<b>8</b>
<b>FIGUR 4- DRIVKREFTER SOM STARTER ENDRINGSPROSESSER. (JACOBSEN, 2018, S. 22)</b>	<b>12</b>
<b>FIGUR 5- RAMMEVERK FOR MASTERAVHANDLINGEN. BASERT PÅ FORENKLET MODELL FOR INNOVASJONSPROSESS (TIDD &amp; BESSANT, 2018, S. 40) OG DRIVKREFTER SOM STARTER ENDRINGSPROSESSER (JACOBSEN, 2018, S. 22)</b>	<b>15</b>

## Liste over tabeller

<b>TABELL 1 - OVERSIKT OVER INFORMANTER</b>	20
<b>TABELL 2 - SENTRALE SPØRSMÅL I INTERVJUGUIDEN</b>	21
<b>TABELL 3 - KATEGORISERING I NVIVO</b>	24
<b>TABELL 4- DEFINISJON AV INNOVASJON OG UTVIKLING</b>	27
<b>TABELL 5 - ENDRINGSFILOSOFI I DYREPARKEN</b>	28
<b>TABELL 6 - KLAR INNOVASJONSSTRATEGI</b>	29
<b>TABELL 7 - KLAR INNOVASJONSSTRATEGI - DEL 2</b>	29
<b>TABELL 8 - OPPSTART AV INNOVASJONSPROSESS FØR COVID-19</b>	31
<b>TABELL 9 - SØKEFASEN - FØR COVID-19</b>	32
<b>TABELL 10 - VELGEFASEN - FØR COVID-19</b>	35
<b>TABELL 11 - IMPLEMENTERINGSFASEN -FØR COVID-19</b>	38
<b>TABELL 12 - GEVINSTREALISERING - FØR COVID-19</b>	40
<b>TABELL 13 - SØKEFASEN - UNDER COVID-19</b>	42
<b>TABELL 14 - VELGEFASEN - UNDER COVID-19</b>	45
<b>TABELL 15 - IMPLEMENTERINGSFASEN - UNDER COVID-19</b>	48
<b>TABELL 16 - GEVINSTREALISERING - UNDER COVID-19</b>	51
<b>TABELL 17 - SØKEFASEN - ETTER COVID-19</b>	53
<b>TABELL 18 - VELGEFASEN - ETTER COVID-19</b>	56
<b>TABELL 19 - IMPLEMENTERINGSFASEN - ETTER COVID-19</b>	58
<b>TABELL 20 - GEVINSTREALISERING - ETTER COVID</b>	60
<b>TABELL 21 - VEIEN VIDERE FOR INNOVASJONSPROSESSEN I DYREPARKEN</b>	61

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Organisasjoner har de siste årene utviklet seg til å bli mer moderne (Illeris, 2006) og endringer i samfunnet fører til at organisasjoner må innovere og fornye seg for å kunne få positive fortrinn i dagens marked (Baregheh et al., 2009). Teknologisk utvikling og globalisering har ført til hyppige endringer, og dermed skapt et miljø for økt endring for å skape en høyere organisatorisk verdi (Baregheh et al., 2009; Jacobsen, 2018). En form for verdiskaping er bruken av innovasjon. Baragheh et al (2009) har i sin forskning om innovasjon kommet frem til at innovasjon er en prosess for å kunne skape endringer. Innovasjonsprosessen brukes til å fremme fornying, utvikling, samt bruk av innovasjoner (Cooper, 2021). Tidd og Bessant (2018) sin forenklete modell viser at en innovasjonsprosess er en stegvis prosess hvor organisasjoner først skal se etter muligheter, så finne muligheter for innovasjon, velge hvilken retning organisasjonen skal gå for, implementere innovasjon, og til slutt evaluere implementeringen av innovasjonen. Prosessen skal bygge kompetanse innad i selve organisasjonen og baserer seg på samarbeid mellom ulike aktører (Fagerberg, 2005; Johnsen & Amundsen, 2014; Isaksen, 2016).

Endringer i arbeidslivet vil skje uavhengig om en organisasjon er nyetablert eller en sterk aktør i samfunnet. Klev og Levin trekker frem i sin bok «*Forandring som praksis*» fra 2009 at endringer er noe som oppstår kontinuerlig hvor organisasjoner kan skape utvikling for å etablere konkurransefortrinn i markedet. De organisasjonene som klarer å utvikle seg i en endringsprosess er de som mest sannsynlig vil overleve over flere år (Klev & Levin, 2009). Baregheh et al. (2009) viser til at innovasjoner har en sentral rolle i organisasjonenes arbeid for å skape endring, vekst og utvikling. Disse endringene kan være planlagt over lengre tid, eller det kan oppstå kriser i samfunnet som gjør at endringer i organisasjoner må skje mer hyppig for å kunne skape muligheter gjennom innovasjon.

#### 1.1.1 Krisesituasjoner og innovasjon

Kriser oppstår som en naturlig del av livet, hvor tradisjoner og virkelighetsoppfatningen blir endret (Pecujlija & Cosic, 2019), og nye løsninger må undersøkes. Opp gjennom tidene har det oppstått krisesituasjoner som har utfordret globalt, nasjonalt og regionalt. Oljekrisen i 2015, som førte til tap av 25 000 arbeidsplasser i Norge, er et eksempel på en krisesituasjon (Jacobsen, 2018). Starten på 2020 har vist til en ny krise i samfunnet, en global pandemi. Pandemier er gjentakende biologiske sykdomsutbrudd som gjentas med ulik varighet, styrke og intervaller (WHO Europe, 2021), og sannsynligheten for at en lignende pandemi vil oppstå hyppigere enn før er stor (Donthu & Gustafsson, 2020). Nåtidens pandemi



«*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus*», forkortet til COVID-19 (WHO, 2020), har spredt seg raskt siden pandemien startet i Wuhan på slutten av året 2019 og påvirker den dag i dag det globale markedet (Chesbrough, 2020) både sosialt og økonomisk (Verma & Gustafsson, 2020). WHO har gjennom pandemien samlet data over bekreftede tilfeller av COVID-19, og per 01.02.21 er det registrert over 100 millioner bekreftede tilfeller og over 2 millioner dødsfall globalt (WHO, 2021). Som følge av COVID-19 har forskere, organisasjoner og styresmakter gått sammen for å finne den mest effektive responsen til viruset, hvor et aspekt er hyppige organisatoriske endringer. Helsingen et al. (2020) nevner at Norge innførte strenge tiltak i starten av pandemien som førte til stengte skoler, ulike helsetilbud, hårsalonger samt svømmebasseng og treningssentre. I tillegg ble det i Norge forbudt med all sports- og kulturelle arrangementer, og stoppet all organisert trening. Stengte grenser og oppfordring til å unngå sosial kontakt, og heller være hjemme var også noen av tiltakene som Helsingen et al. (2020) nevner som hadde påvirkning på det norske arbeidslivet. Chesbrough (2020) trekker frem at åpenhet for kunnskaps- og kompetansedeling har ført til økt læring rundt COVID-19. Per dags dato er det vanskelig å estimere hvilke konsekvenser COVID-19 har på økonomiske, atferdsmessige og sosiale (Donthu & Gustafsson, 2020)

Organisasjoner har måtte raskt endre seg til å bli mer rustet til å håndtere krisesituasjonen som har oppstått enn hva som har vært praksisen tidligere (Chesbrough, 2020), og mange organisasjoner har måttet gå fra høy inntekt til å bare holde produksjonen i gang (Verma & Gustafsson, 2020). Pandemien har ført til at organisasjoner har måttet svare på krisen raskt og at bedrifter har muligheter til å svare raskt på store endringer ved å bruke innovasjon (Cooper, 2021). Krisesituasjonen har også ført til høyere nivå av usikkerhet hos organisasjoner, og dermed har det blitt mer viktig for organisasjoner å bruke sine prosesser på en effektiv og levedyktig måte (Donthu & Gustafsson, 2020; Verma & Gustafsson, 2020). En innovasjonsprosess er en prosess som kan endres i relasjon til krisesituasjoner som oppstår, og vil kunne gi bedre utviklingspotensial (Cooper, 2021). For å kunne tenke nytt må bedrifter også endre på innovasjonsprosessen de bruker, der potensialet for å bruke hyppige innovasjoner for å skape utvikling i en krisesituasjon er en god strategi for bedrifter. Cooper (2021) trekker frem at selv om organisasjoner utsettes for en krisesituasjon så betyr det ikke at utviklingsarbeidet endres, slik at spørsmål som hvordan og hvorfor ikke blir besvart når det kommer til innovasjon. Baregheh et al. (2009) viser til at hvis ikke organisasjoner kan innovere og skape utvikling, vil samfunnet miste jobber og samfunnet vil få dårligere levestandard i motsetning til land som har høy grad av innovasjon. Samtidig stiller Cooper (2021) spørsmål rundt om hyppige innovasjoner faktisk vil fungere, hva slags kostnader ligger bak, og hvilke metoder som fungerer best. Dermed er det interessant å se videre på hvordan en krisesituasjon som COVID-19 endrer og påvirker organiseringen av innovasjonsprosesser til bedrifter for å skape utvikling, og samtidig se om prosessen fungerer.

## 1.2 Hensikten med studie om området

COVID-19 har ført til utfordringer for bedrifter innenfor næringene industri, turisme og handel, som har ført til hyppige endringer som ikke har vært planlagt eller forutsett (Cooper, 2021). Hvordan en bedrift klarer å finne løsninger på utfordringene har ofte likhetstrekk ved at det oppstår en vedvarende endring (Donthu & Gustafsson, 2020). Dermed kan COVID-19 være et startpunkt for at bedrifter etablerer nye løsninger og svar på disse utfordringene (Verma & Gustafsson, 2020). Hvordan er det endringer i omgivelsene kan påvirke hvordan en organisasjon utvikler seg? Cooper (2021) viser i sin artikkel om COVID-19 og innovasjon at det mangler undersøkelser om hvordan bedrifter kan stimulere til økt innovasjonsarbeid, og stiller spørsmål om hvorfor og hvordan en bedrift kan øke innovasjonsarbeidet. Samtidig stiller Cooper (2021) spørsmål om økt innovasjonsarbeid faktisk vil fungere, om det oppstår skjulte kostnader med økt innovasjonsarbeid, og hvilke metoder som fungerer best under hvilke kontekster.

Det er spesielt interessant å se på denne sammenhengen mellom innovasjonsprosess og endringer i omgivelsene hos opplevelsesnæringen, da det er en sektor som har blitt spesielt utsatt for konkurser og permitteringer som følge av omsetningsbortfall. I starten av pandemien ble det rapportert om 40% omsetningstap, mer enn 50% mindre forhåndsbookinger, og en stor risiko for permitteringer (USUS, 2020c). Tønder og Steinhovden (2021) viser i sin situasjonsanalyse for 2021 for NHO at krisesituasjonen fremdeles er aktuell og at det er et behov for tiltak som sikrer levedyktighet. Dermed vil denne masteravhandlingen ta for seg temaet innovasjonsprosess og endringer i omgivelsene sett sammen for å skape utvikling i opplevelsesnæringen.

Det vil dermed være interessant å undersøke hvordan en innovasjonsprosess i næringer som har blitt påvirket av COVID-19 har blitt endret for å kunne sikre en positiv utvikling. Selv om det finnes tidligere teorier om innovasjonsprosess og endringer, så er det få artikler som tar for seg hvordan nåtidens situasjon har påvirket en endring i innovasjonsprosessen for å skape utvikling. Crossan og Apaydin (2010) trekker frem i sin forskning at tematikken rundt innovasjonsprosess fremdeles er under utvikling i litteraturen, og dermed vil det være hensiktsmessig å også inkludere elementene fra COVID-19. Ved å undersøke endringer av innovasjonsprosessen sett fra dagens kontekst, kan en se nærmere på validiteten og relabiliteten til tidligere forskning på området. På den måten kan en sikre en god tyngde for teoriens utvikling ved at det inkluderes praktiske eksempler fra nåtidens krisesituasjon for å se hvordan COVID-19 har påvirket endringer i innovasjonsprosessen.

### 1.3 Problemstilling

For å kunne besvare masteravhandlingens tema og avgrense området er det nødvendig å formulere en presis problemstilling for det videre arbeidet. Som vist tidligere i innledningen er det for tiden en pandemi, COVID-19, som har ført til en krisesituasjon som har ført til hyppige endringer i omgivelsene. Det er dermed interessant å se hvordan nåtidens pandemi har skapt endringer i omgivelsene, og hvordan denne endringen har ført til at innovasjonsprosessen har endret seg. For å avgrense området ytterligere vil det videre settes søkelys på opplevelsesnæringen, og hvordan tidligere teori samsvarer med nåværende situasjon. Dermed vil oppgaven ta for seg følgende forskerspørsmål:

*«Hvordan har innovasjonsprosessen i opplevelsesnæringen endret seg som følge av krisesituasjonen COVID-19, og hvilke endringer kan tas med videre?»*

Forskerspørsmålet vil se hvordan tidligere teorier samsvarer med den nåværende situasjonen. For å kunne besvare forskerspørsmålet vil avhandlingen se videre på hvordan opplevelsesnæringen har utviklet og iverksatt nye tilbud i tråd med de restriksjonene COVID-19 har ført til, og hvordan disse endringene kan tas med videre etter COVID-19.

### 1.4 Oppgavens oppbygging og innhold

Oppgaven har nå tatt for seg bakgrunn og presentert problemstillingen som vil være grunnlaget for det videre arbeidet med oppgaven. Det vil så bli presentert og gjort rede for relevant teori innen kriseledelse, endring- og organisasjonsutvikling, strategi og innovasjonsprosess. Teoriene presentert i denne masterutredningen vil forholde seg til innovasjonsprosess basert på uplanlagte endringer i omgivelsene for å kunne fremme utvikling og endringer. Videre vil det bli presentert valgt metode for oppgaven, hvor metodiske valg gjennom avhandlingen begrunnes og det gjøres en evaluering av validitet og relabilitet av valgt metode. Etter metoden vil det presenteres resultater og funn fra innsamlet data, gjennomført av en intervjuguide med spørsmål i relasjon til problemstillingen. Resultater og presentert teori vil så inngå i en drøfting hvor disse delene blir sett i sammenheng med hverandre. Oppgaven skal til slutt presentere en konklusjon.

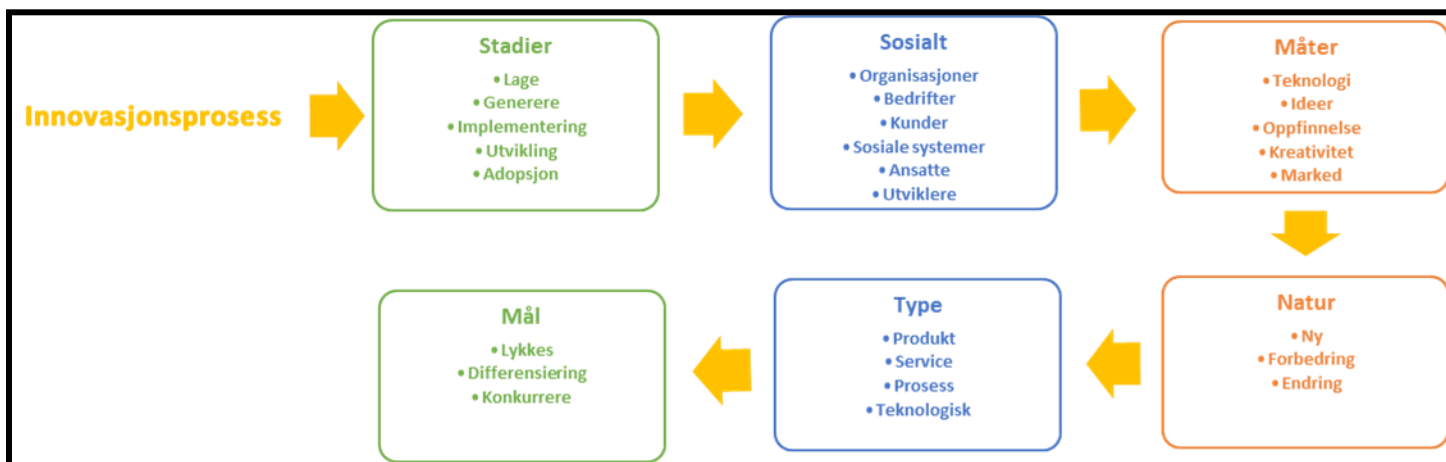
## 2.0 Teori

Teorikapittelet vil som følge av oppgavens kontekst ta for seg endring og utvikling i organisasjoner relatert til COVID-19. Dermed vil relevante teorier omhandle utvikling og endring basert på krisesituasjon og ikke teorier om planlagte endringer og utviklinger. COVID-19 har ført til hyppige endringer, og dermed er det naturlig å også presentere teorier på nåværende tidspunkt, 2020/2021, om COVID-19. Siden COVID-19, per dags dato, er en pågående krisesituasjon, er det mulig relevant teori har forandret seg når denne oppgaven er ferdigstilt. Det er dermed viktig å lese den presenterte teorien om COVID-19 med kritiske øyne.

For å gjøre lesingen av teorikapittelet mer oversiktlig vil det først bli presentert relevante teorier om innovasjonsprosess, hvor en videre skal se nøyere på hvordan en innovasjonsprosess kan endres som følge av at det oppstår endringer i omgivelsene.

## 2.1 Innovasjon og innovasjonsprosess

Innovasjon handler om å introdusere noe nytt eller forbedret som igjen øker vekst, produktivitet og konkurransekraft (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021; Lawson & Samson, 2001). Muligheten til å utvikle nye idéer og innovasjoner har høy prioritet i organisasjoner (Lawson & Samson, 2001) for å utvikle og etablere nye produkter (Rubera & Kirca, 2012). Organisasjoners grad av innovasjon har en positiv korrelasjon med markedsposisjon, finansiell posisjon og organisasjonsverdi (Baregheh et al., 2009; Lawson & Samson, 2001). Lelo de Larrea (2021) nevner i sin litteraturgjennomgang om innovasjon at innovasjon ofte blir sett på som basen for konkurransedyktig økonomi. Innovasjon deles i seks stadier som brukes for å overføre innovasjonen til nye eller forbedrede resultater, som vist i figur 1.

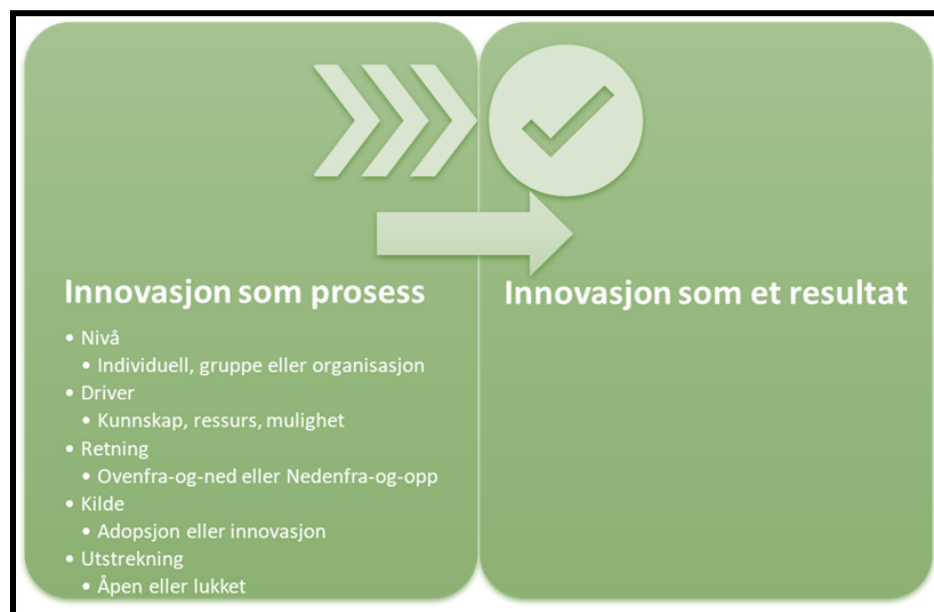


Figur 1- En skjematisk definisjon av innovasjon (Baregheh et al., 2009, s. 1333)

Hvordan innovasjoner blir styrt er et strategisk verktøy for å kunne skaffe konkurransefortrinn for organisasjoner. I tillegg viser Baregheh et al. (2009) at det er ulike definisjoner på innovasjon basert på sektor og organisasjon, samtidig som det anbefales å skape en felles definisjon for å skape en generisk og integrert definisjon gjeldende for alle sektorer, organisasjoner og nasjoner. Baregheh et al (2009) foreslår dermed at innovasjon defineres som en prosess hvor organisasjoner utvikler idéer til ny eller forbedrede produkter, tjenester eller prosesser for å utvikle, konkurrere og differensiere seg i markedet på en positiv måte. Dermed vil denne masteravhandlingen gå videre inn på innovasjon som prosess.

### **2.1.2 Innovasjon som prosess**

Innovasjonsprosess handler om å bygge opp kompetanse inne i selve organisasjonen (Baregheh et al., 2009), hvor en også skaffer kunnskap og kompetanse utenfra organisasjonen (Johnsen & Amundsen, 2014). Broshi-Chen & Mansfeld (2021) trekker frem at i en innovasjonsprosess er det nødvendig med kreativitet. Prosessen for innovasjon er en stegvis prosess for å nå de målene organisasjonen har satt, og dermed er det interessant å rette synet mot begrepet innovasjonsprosess. En innovasjonsprosess skal kunne svare på spørsmål som handler om «hvordan» og er et multidimensjonalt rammeverk for hvordan organisasjoner kan innovere (Crossan & Apaydin, 2010) som vist i figur 2.



*Figur 2- Multidimensjonalt rammeverk for hvordan organisasjoner kan innovere (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1167)*

Organisasjoner må dermed ha kompetanse internt og bygge denne opp før en kan svare med å bearbeide og etablere ekstern kunnskap. Innovasjonsprosessen kan være interaktiv og sosialt forankret, ved at den varierer fra kontekst og bakgrunn i organisasjonen (Baregheh et al., 2009). Det vil si at innovasjonsprosessen kan være ulik ut fra hva organisasjonen har som mål. I rammeverket til Crossan og Apaydin (2010) skiller innovasjonsprosessen mellom dimensjoner på nivå (individuell, gruppe eller organisasjon), driver (kunnskap, ressurser, muligheter), retning (ovenfra-og-ned eller nedenfra-og-opp), kilde (adopsjon eller innovasjon) og utstrekning (åpen eller lukket). Dimensjonene er med på å skape innovasjon som et resultat. Innovasjonsprosessen er interaktiv på grunn av samarbeidet mellom ulike aktører for å skape utvikling og sosialt fordi det kreves tillit til å fremme nærhet og deling mellom aktørene (Baregheh et al., 2009; Fagerberg, 2005; Johnsen & Amundsen, 2014). Björk og Magnusson (2009) nevner at for å ha en god innovasjonsprosess og frembringe gode innovasjoner er det viktig at organisasjonen legger opp til åpen innovasjon på et gruppenivå hvor en deler informasjon med hverandre. Crossan og Apaydin (2010) fremmer innovasjon som både en prosess og som et resultat hvor produksjon, adopsjon, utnyttelse og verdiskaping er en del av innovasjonsarbeidet.

### ***2.1.2.1 Planorienterte innovasjonsprosesser***

Tidd og Bessant (2018) fremmer en innovasjonsprosess som er en stegvis prosess som organisasjoner kan bruke for å kunne skape utvikling. Først er det viktig at organisasjonen søker etter muligheter, og ser etter hva de kan finne som muligheter for innovasjon. Neste steg er å velge hva organisasjonen skal gå for og hvorfor. Etter valg av hva organisasjonen skal gå for er det nødvendig at organisasjonen iverksetter innovasjonen, og ser etter hvordan det skal være mulig å få innovasjonen ut i organisasjonen. Til slutt er det viktig organisasjonen analyserer implementeringen ved å se hvordan organisasjonen kan få et fortrinn ut av implementeringen. For å kunne skape en innovasjonsprosess er det viktig organisasjonen har en klar innovasjonsstrategi og at organisasjonen er innovativ (Tidd & Bessant, 2018), som illustrert i figur 3. Modellen til Tidd og Bessant (2018) er en forenklet modell for å kunne kategorisere innovasjonsaktivitetene. Vi kan her se at en innovasjonsprosess handler om å finne potensialer for innovasjon, så velge de idéene en skal gå for, for så undersøke hvordan idéene skal gjennomføres og brukes som løsning, før det til slutt blir gjort tilgjengelig for markedet. Det er dermed en overordnet modell for å kunne se hvordan innovasjonsprosessen kan struktureres, men at innovasjonsprosessen i en bedrift er basert på situasjonen og konteksten til bedriften.



Figur 3 – Forenklet modell av innovasjonsprosessen (Tidd & Bessant, 2018, s. 40)

Cooper (2008) presenterer en innovasjonsprosess som en Stage-Gate hvor i nye produktprosjekter går fra ide til implementering. Bedriften tar på seg et arbeid hvor de får tilgang til relevant og nødvendig informasjon, og så analyserer de data for å innlemme og analysere resultatene av innovasjonen. Prosessen skal dermed kartlegge hvilke behov som må oppfylles, og hvordan disse kan oppfylles for å kunne få et fortrinn i markedet. Stage-Gate baserer seg på at innovasjonsprosessen er stegvis, med et sett med aktiviteter som skal gjennomføres før en kan gå videre til neste steg. Hvert steg skal samle informasjon om usikkerheter og risikoer med innovasjonen, hvor stegene blir mer kostbare etter hvert som prosessen vedvarer. Første steg er ide-fasen, hvor en oppdager en innovasjon. Samtidig finnes stegene for å ha en «Kjøp eller Stopp»-funksjon, hvor bedriften tar gradvise beslutninger om en skal bruke mer penger eller stoppe utviklingen av innovasjonen. Bedrifter har dermed flere runder hvor en hele tiden analyserer og bestemmer om en skal fortsette å investere i innovasjonen eller om en skal skrote innovasjonen hvis den ikke gir det utbyttet bedrifter ønsker. Cooper (2008) viser til at bedrifter som ikke klarer å etablere en god innovasjonsprosess mangler planorienterte steg og aktiviteter, har dårlig organisatorisk design og lederskap, dårlig kvalitet for gjennomførelse, dårlig datamateriale og mangler tidslinjer. Stage-Gate har vært gjennom en del kritikk gjennom tidene, og dermed etablerte Cooper og Sommer i 2016 en ny versjon med navn Agile Stage-Gate, som vil bli presentert i neste delkapittel.

Hovedpunktet til de planorienterte innovasjonsprosessene er at de følger et gitt oppsett, fra idé til implementering for å sikre at prosessene er nøye gjennomtenkt og for å sikre næringer ved å unngå usikkerhet og feil når det skal gjennomføres nye endringer. Det er verdt å bemerke seg at det innen planorienterte innovasjonsprosesser finnes flere teorier og metodikker, men at det i denne

masteravhandlingen vil fokuseres på Stage-Gate fra Cooper (2008), Crossan og Apaydin (2010) og den forenklede modellen til Tidd og Bessant (2018).

### ***2.1.2.2 Fleksible innovasjonsprosesser***

De Jong et al. (2003) viser til at en innovasjonsprosess kan være både ad-hoc og j-form. Ad hoc-kрати handler om at det er individuelle spesialiser som organiserer og hjelper organisasjoner til å svare på hyppige endringer. Den er organisk og adaptiv, hvor det er profesjonelle grupper som ofte etablerer ny kunnskap. Prosessen involverer i stor grad kunnskaper som kommer utenfra, og har muligheter til å svare på store endringer raskt. J-form handler om at organisasjonen selv bruker sin kollektive kunnskap og problemløsning for å skape læring og innovasjon. Organisasjoner som går under j-form, baserer seg på kunnskapsutvikling. Det er her rutiner, relasjoner til andre i organisasjoner og kultur spiller en stor rolle for utvikling og endring. Samtidig trekker De Jong et al. (2003) frem at en innovasjonsprosess er en fleksibel utviklingsprosess, hvor organisasjoner hele tiden evaluerer resultatene fra de innovative løsningene som har blitt iverksatt i motsetning til Tidd og Bessant (2018), Crossan og Apaydin (2010), Baregheh et al. (2009) som viser til en lineær innovasjonsprosess.

Agile Stage-Gate, som er en videreutvikling av Stage-Gate, består av flere steg som igjen har en egen sprint før en går videre til neste steg. Cooper og Sommer (2016) viser at Agile Stage-Gate har sprinter på rundt tre uker, for å kunne lettere svare på endringer, forbedre teamfølelsen, skape høyere kundetilfredshet og mindre utviklingstid. Utvikling handler om hvordan en forholder seg til prosjekter når det oppstår usikkerhet og endringer i omgivelsene. Her handler det om at det er gruppene som jobber med prosjekter, hvor det er de som eier produktet som jobber med utviklingen (Cooper & Sommer, 2016). Ofte blir metoden brukt med ulike visuelle hjelpemidler. Cooper (2021) presiserer at Agile først var implementert i IT-bedrifter, men at det gjennom tidene har blitt etablert modifikasjoner av denne modellen, og dermed er det relevant å se videre på akselererende innovasjon som fremtidig metode.

Cooper (2021) presenterer et nytt konsept ved å se på akselererende innovasjon som et potensial til å kunne skape fortrinn. Akselererende innovasjon handler om at bedrifter øker sitt innovasjonsarbeid for å svare til de utfordringene som oppstår i samfunnet. Cooper (2021) legger vekt på at bruken av nyere teknologi har gjort det enklere, raskere og mindre kostbart å lage prototyper. Ved å ha en rask prototype vil kunne sikre et raskere testmarked for å kunne få tilbakemeldinger fra kunder om det nye produktet. Denne formen for innovasjon handler om å få bedre innsikt i hva kundene ønsker. Samtidig består akselererende innovasjon av å ha bedre fokus og portefølje-ledelse gjennom å bruke Agile og Lean. Lean-metoden kan brukes for å skape utvikling ved å gjøre prosessen fra ide til implementering mer effektiv (Cooper, 2021).



Ved å fjerne unødvendige oppgaver og kutte ned på arbeid som ikke gir verdi kan dette spare bedrifter for verdifull tid. Samtidig trekker Cooper (2021) frem at det å legge opp til at bedrifter har parallelle prosesser kan spare tid og kostnader ved at flere arbeider med ulike prosjekter på ulike stadier. Samtidig viser Cooper (2021) til at det å ha metoder for å svare på problemer vil kunne korte ned tiden for større oppgaver og fjerne kilder til forsinkelser. Lean-metoden baserer seg på agile prinsipper ved å kutte tiden i store prosjekter for å få godkjenning til å implementere produktet, og tidsbruken i prosessen kan i noen tilfeller nærmest halveres.

Karakteristikken til de fleksible innovasjonsprosessene er at de legger mer opp til kontekst og situasjon enn det de planorienterte innovasjonsprosessene har mulighet for. Samtidig er det nødvendig å legge til at selv om en teori er kategorisert som planorientert betyr det ikke at den har elementer for fleksibilitet. Tidd og Bessant (2018) sin forenklete modell for innovasjonsprosess er stegvis ved at det skal være steg en bedrift skal ta, men at innovasjonsprosessen baserer seg på konteksten til bedriften og vil dermed være fleksibel. Det er også viktig å bemerke seg at det finnes sentrale metodikker og teorier som ligger mellom de planorienterte og fleksible innovasjonsprosessene, men basert på konteksten i denne masteravhandlingen er det mest relevant å forholde seg til disse to ytterpunktene. Dette vil komme tydeligere frem i metode- og diskusjonskapittelet.

### ***2.1.3 Beste praksis***

Beste praksis-studier rundt innovasjonsprosess konkluderer med at de bedriftene som gjør det bra enten har gode programmer, skaper gode salg og høy profitt, eller er best på suksess blant andre i samme næring. De bedriftene som gjør det bra er mer effektive enn andre bedrifter på ulike måter, ved at det legges opp til færre ideer for å skape et nytt produktresultat. I tillegg viser beste praksis-studier at de bedrifter som har en produktstrategi som legger retninger for produktutviklingen har større sannsynlighet for å lykkes. Ofte har de bedriftene som lykkes hatt muligheten til å være først i markedet, for å kunne skape et fortrinn (Markham & Lee, 2013; Barczak et al., 2009). På den andre siden viser beste praksis-studier at de bedriftene som gjør det bra har klare porteføljer, standarder og formelle prosesser. De formelle prosessene involverer produktplanlegging, idéundersøkelser, forretningsanalyser, utvikling, testing, produksjonsutvikling, implementering og prosessanalyse. For å sikre radikale innovasjoner har beste praksis-studier konkludert med at de som gjør det bra har mer formelle planlagte aktiviteter enn andre, både innad i bedriften og eksterne. Samtidig vil bedrifter som gjør det bra etablere effektive team med forskjellige funksjoner som gjør at en kan svare på de utfordringene en står ovenfor. I tillegg så trekker beste praksis-studier frem at de som gjør det bra har ledere som er støttende (Markham & Lee, 2013; Barczak et al., 2009).

Cooper og Edgett (2012) viser i sin beste praksis-studie at de bedriftene som mestrer idé til implementering har planlagte og visuelle ideer tilgjengelig til produksjon, bruker prosessen aktivt, det etableres team for å ta i bruk ulike ressurser for å lykkes i markedet, det etableres rutiner for å påse at prosessen blir fulgt, og prosessen er fleksibel. Samtidig legger Cooper og Edgett (2012) frem at det er viktig med beslutningspunkter for å sikre en kvalitetskontroll for systemet, og i beste praksis-studier er disse punktene essensielle. Gode beslutningspunkter baserer seg på at det er planlagte «kjør-stopp» kriterier, hvor bedriften gjennom prosessen kan stoppe en innovasjon om den er for kostbar. Ifølge Cooper og Edgett (2012) er Stage-Gate beste praksis fordi det i en slik planorientert utviklingsmetodikk blir korrekt informasjon for alle som arbeider med innovasjon, objektive beslutninger blir tatt, beslutningene er gjennomførbare og kan skape nye produkter.

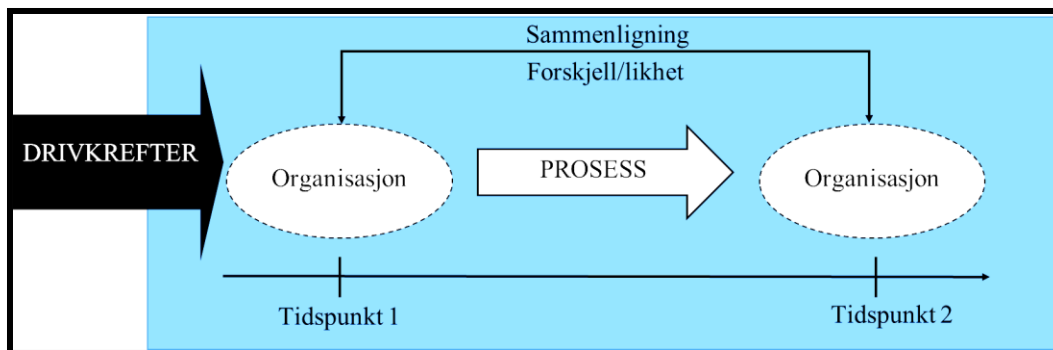
## 2.2 Endringer i omgivelsene

Endringer i omgivelsene kan skje gjennom ulik grad og form, både menneske- og naturskapt (Boin et al., 2005). Klev og Levin viser i sin bok «Forandring som praksis» fra 2009 at det er endringer i omgivelsene som skaper utvikling for organisasjoner innen kunnskap, ressursbruk og fremmer økt endringskapasitet. Organisasjoner har i de senere årene fremmet en kultur for endring og utvikling for å kunne svare på omgivelsenes hyppige endringer (Jacobsen, 2018; Klev & Levin, 2009; Lai, 2013). Baregheh et al. (2009) fremmer bruken av innovasjon som en løsning for å svare på endringene som oppstår for organisasjoner. Tidd og Bessant (2018) trekker frem kriser som endringer som kan føre til innovasjon, ved at det i perioder med mangel på ressurser fører til at organisasjoner kan se muligheter. For organisasjoner handler endringer om at det, gjennom å observere organisasjonen på to ulike tidspunkt, har blitt en forandring. Endringer i omgivelsene kan sees gjennom følgende definisjon:

*«En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter» (Jacobsen, 2018, s. 17).*

*«Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2018, s. 17).*

Endring i omgivelsene har dermed to sentrale elementer; tid og kontekst. Endringene i omgivelsene må sees fra ulike tidspunkt for å se hvordan omgivelsene har skapt endringer i organisasjoner. Det andre er at endringen må være knyttet til noe konkret i organisasjonen som kan undersøkes (Jacobsen, 2018). Vi kan dermed se på endringer i omgivelsene i figur 1.



Figur 4- Drivkrefter som starter endringsprosesser. (Jacobsen, 2018, s. 22)

Pandemien COVID-19 skapte restriksjoner (Helsingen, et al., 2020) og er en endring i omgivelsene som dermed kan bli sett på som driveren til endring i denne konteksten. Jacobsen (2018) nevner at drivkrefter er elementer som får organisasjoner til å starte en prosess for endring, og for å skape en organisatorisk endring er det viktig at det skapes en prosess og strategi. Beslutninger må tas for å tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene, samt kunne skape et godt resultat (Chesbrough, 2010; Lai, 2013). Samtidig er det også viktig at organisasjoner har stabilitet selv i perioder med høy grad av usikkerhet og endring (Jacobsen, 2018). Ledelsen i organisasjonen må kunne svare på den usikkerheten og unngå de truslene endringene fører til (Boin et al., 2005). Organisasjoner må ha en struktur som gjør det mulig å svare på de endringene som skjer i omgivelsene, og ledelsens arbeid må være i samarbeid med organisasjonens utfordringer og de ansattes muligheter (Johnsen & Amundsen, 2014). Chesbrough (2010) viser til at organisasjoner kan skape utvikling om det tas i bruk nye ideer og teknologier ved å bruke modeller, noe Sund et al. (2021) støtter som en populær form for strategi og innovasjon. Teece (2010), Sund et al. (2021) og Chesbrough (2010) trekker også frem at modeller som forholder seg til alle ledd i utviklingsarbeidet samt det som skjer i omgivelsene, er modeller som sikrer utvikling.

Pursiainen (2018) nevner at god ledelse under kriser har kontinuerlig evaluering slik at organisasjonen raskt kan svare på endringene som skjer. Organisasjonen må kunne være klar for eventuelle endringer, svare raskt, få rask stabilitet, lære og hele tiden evaluere risikoer og sette inn tiltak for å unngå store negative konsekvenser for endringer som skjer. Et positivt utgangspunkt for organisasjonen skjer ved å ta tak i de endringene som skjer i omgivelsene raskt, begrense omfanget innad i organisasjonen og ha en

kontinuerlig evaluering. Hvis en endring i omgivelsene ignoreres kan organisasjoner få et negativt utgangspunkt og kan skape langvarige økonomiske konsekvenser (Pecujlija & Cosic, 2019). Innovasjon er en av de få varige ressursene som fremmer konkurransemessige fortrinn i markedet (Crossan & Apaydin, 2010). Bruken av innovasjon for å skape endringer blir dermed relevant å se på videre i denne masteravhandlingen.

## **2.3 Opplevelsesnæringen: Innovasjon og endringer i omgivelsene**

Næringer som involverer turister og reisende er ofte innovative, og har de siste 40 årene vært en del av innovasjonsforskningen (Hjalager, 2010). For opplevelsesnæringen er det viktig at den opplevelsen kundene har av næringen er i senter for næringen fremtidige utvikling (Gomezelj, 2016; Hjalager, 2010; Zomerdijk & Voss, 2011). Opplevelser handler om at det er kundenes opplevelser som er interaksjonen med næringen og ikke bare produkter og tjenester. Bedrifter som kan bruke kundenes opplevelser til å skape utvikling vil skape et konkurransefortrinn i utviklingsarbeidet. Zomerdijk og Voss (2011) trekker frem at opplevelser er unike og personlige, og kan ikke overføres fra kunde til kunde og kan skape utfordringer i hvordan opplevelser kan utvikles. Samtidig viser Hjalager (2010) at forskning rundt innovasjonsprosess og gjesters involvering i innovasjonen må undersøkes nærmere, da dette er et område som ikke er like mye forsket på som andre drivere til innovasjon.

Opplevelsesnæringen kan skape innovasjon ved å bruke ny tjenesteutviklingsprosess som grunnlag for å fremme utvikling. Zomerdijk og Voss (2011) trekker frem at denne prosessen skal gå fra idé til implementering av nye tjenester. Her blir det foreslått en konseptkreasjonsfase, analysefase, detaljert designfase, og iverksettingsfase som deler i prosessen. Ny tjenesteutviklingsprosess er kontinuerlig og fleksibel, noe som gjør at prosessen vil ta tid slik at tjenester og opplevelser hele tiden kan forbedres. Ved å ha en prosess som går igjennom disse stadiene blir sett på som en nøkkelfaktor for at opplevelsesnæringen skal kunne utvikles og innoveres. Zomerdijk og Voss (2011) trekker frem at opplevelsesnæringen ofte har en prosess som baseres seg mer på Ad hoc-kraft eller prøving og feiling som viser sammenheng med De Jong et al. (2003), enn en planorientert utviklingsprosess som Tidd og Bessant (2018) og Crossan og Apaydin (2010) viser i sine forskninger.

Over hele verden har opplevelsesnæringen blitt utsatt for ulike kriser, og dermed er det nødvendig at næringen har en forståelse hvor hvordan en kan svare på utfordringer som vil oppstå. Broshi-Chen og Mansfeld (2021) mener at prosessen for å svare på utfordringer skal være planlagt og undersøkt på forhånd, hvor en hele tiden evaluerer hvordan en kan bli bedre rustet til fremtidige utfordringer. I tillegg trekkes det inn bruk av kreativitet som grunnlag til å skape noe nytt, som igjen viser sammenheng med Klev og Levin

(2009) og Rubera og Kirca (2012) som nevner interaksjon som nøkkelen til å se nye muligheter og løsninger. Gomezelj (2016) viser at de bedriftene innen opplevelsesnæringene som klarer å differensiere seg fra andre kan skape et fortrinn både for markedsrett og økonomisk situasjon. Hjalager (2010) nevner i sin litteraturoversikt at opplevelsesnæringen ofte blir drevet til innovasjon basert på endringer i etterspørselen i markedet. Generasjonsskifte, globalisering og teknologisk utvikling er deler av samfunnet som også kan fremme endringer og innovasjonsarbeid i opplevelsesnæringene (Gomezelj, 2016; Hjalager, 2010). Innovasjonsprosessen blir påvirket av hvordan kunnskap innad i en bedrift blir brukt for å skape innovasjon, hvor Hjalager (2010) viser til at opplevelsesnærings største utfordringer er å ta vare på ansatte, ha fleksibilitet og kontrollere kostnader. Samtidig som Gomezelj (2016) nevner at opplevelsesnæringen er nødt og tvunget til å innovere for å få nye mulige gjester, da det er gjester som er grunnsteinen for opplevelsesnæringen.

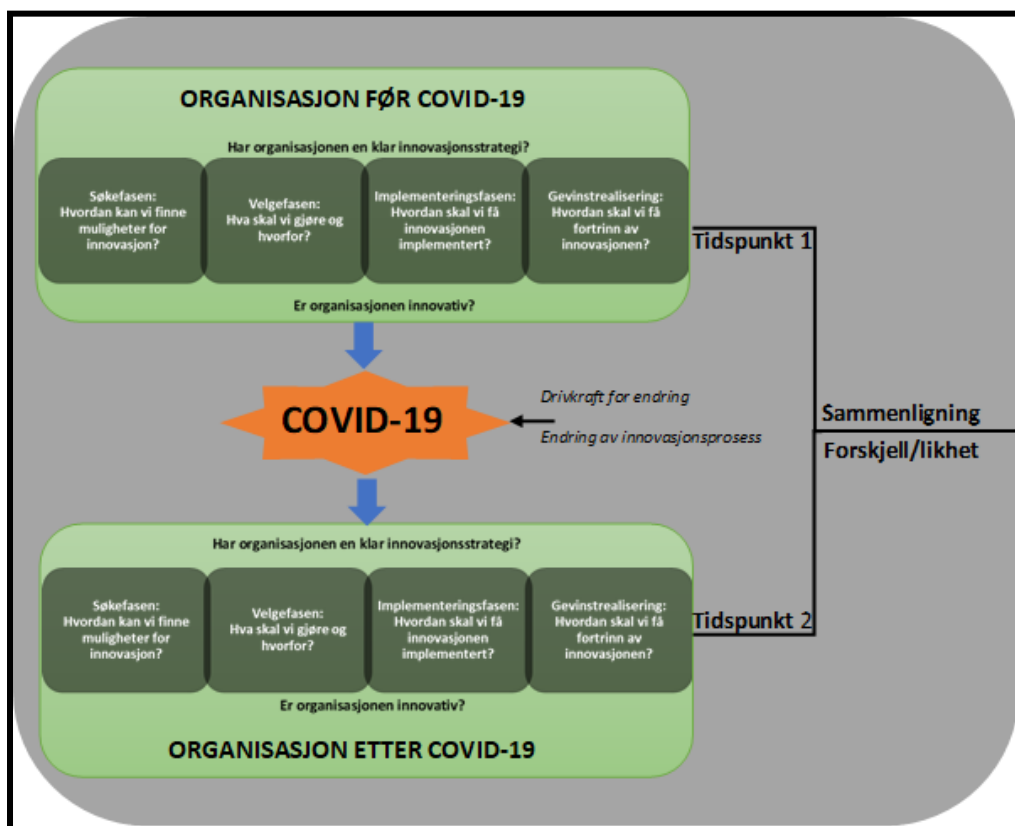
## **2.4 Teoretisk rammeverk**

Teoriene presentert i denne masteravhandlingen viser at det finnes ulike utgangspunkt for innovasjonsprosess, og hvordan endringer i omgivelsene kan påvirke hvordan organisasjoner arbeider for å skape utvikling. Gjennom å se nærmere på teorier om innovasjonsprosess er basen til prosessen at det er en søke-, velge-, implementerings- og evalueringsfase som har trekk til Tidd og Bessant (2018) sin forenklede modell om innovasjonsprosess. Samtidig trekker Cooper (2021) frem at bedrifter som kan endre innovasjonsprosessen til å være relatert til kontekst vil kunne få en bedre utvikling enn de bedriftene som kun endrer seg på tidligere prosesser. Vi kan dermed anta, siden i Cooper sin vitenskapelige artikkel fra 2021, skriver at COVID-19 kan antas å påvirke hvordan bedrifter bruker og arbeider med sine innovasjonsprosesser. Innovasjonsprosess og endringer i omgivelsene kan dermed sees i sammenheng, og det kan etableres et rammeverk for videre undersøkelser basert på Jacobsen (2018) sin teori om endringsarbeid. Vi kan se på innovasjonsprosess som underliggende struktur for organisasjoner, hvor bedrifter først skal søke etter muligheter for innovasjon, så velge hva de skal gjøre med innovasjonen, for så å implementere for å se hvordan de kan realisere innovasjonen, før en til slutt skal fange fortrinn fra innovasjonen. Prosessen påvirker hvordan bedrifter vil svare på de endringene som skjer i omgivelsene, ved å ha en klar strategi og være en innovativ bedrift. Innovasjonsprosessen, med sine deler, er med i en fleksibel utviklingsprosess ved at krisesituasjoner kan skape endringer i prosessen.

Store endringer, som vist tidligere med en kriseledelse, kan føre til store endringer i organisasjonen og dermed er det relevant å lage et rammeverk som tar for seg hvordan utviklingen med innovasjonsprosessen har vært fra et tidspunkt til et annet. Basert på Jacobsen (2018) sitt rammeverk om

drivkrefter som starter endringsprosesser kan en se videre på hvordan innovasjonsprosessen dermed endres som følge av at det skjer en endring i omgivelsene. For å kunne undersøke denne antakelsen er det relevant å se på innovasjonsprosessen fra to ulike tidspunkt, før og etter, for å vise hvordan innovasjonsprosessen har endret seg relatert til en gitt kontekst, i denne avhandlingen, krisesituasjonen COVID-19. Rammeverket for oppgaven vil dermed være basert på Tidd og Bessant (2018) sin forenklete modell for innovasjonsprosess og Jacobsen (2018) sin teori om drivkrefter som fører til endringer.

Før oppgaven kan gå videre med å undersøke hvordan innovasjonsprosessen har endret seg som følge av COVID-19 i opplevelsesnæringen, vil oppgaven ta for seg metodevalg for datainnsamlingen og det videre arbeidet. Avhandlingen vil ta for seg Dyreparken i Kristiansand som case, og vil bli presentert i metodekapittelet.



Figur 5- Rammeverk for masteravhandlingen. Basert på forenklet modell for innovasjonsprosess (Tidd & Bessant, 2018, s. 40) og drivkrefter som starter endringsprosesser (Jacobsen, 2018, s. 22)

## 3.0 Metode

I dette kapitlet vil avhandlingen gå i detalj på det metodiske valget for å besvare problemstillingen. Først vil kapitlet ta for seg valget av forskningsdesign, valg av Dyreparken og COVID-19 som case, utvalget for datainnsamling, målet for datainnsamlingen, dataanalyse, metodekvaliteten for avhandlingen, før det til slutt blir diskutert etiske spørsmål.

### 3.1 Forskningsdesign

Første del av denne masteravhandlingen har vært å bestemme seg for et gitt tema og avgrense temaets omfang. Masteravhandlingen har etter avgrenset tema forholdt seg til en problemstilling, hvor formålet har vært å se hvordan endringer i en ekte bedrift har skapt utvikling basert på et gitt teorigrunnlag. Forskerområdet har dermed vært basert på beskrivende og forklarende kontekst og situasjon i samsvar med Busch (2013) om at det skal beskrives og forklares hvorfor noe oppstår i en gitt kontekst og situasjon. Problemstillingen har ikke lagt opp til å finne løsninger, skape en gitt handling, diagnostisere eller finne årsak-virkning til et gitt problem som nevnt i Busch (2013), og dermed blir ikke de forskningsdesignene relevant for denne masteravhandlingen. Dog er det relevant å nevne at intervjuinnhenting har ført til at det har kommet inn informasjon om hva som kan være årsaker til et problem, hvordan avdelinger har løst disse problemene, og hvordan de har skapt handling, i relasjon til at avhandlingen skal se sammenheng mellom teori og case og kartlegge case. Ved å anvende en problemstilling i en gitt kontekst gjør det at forskningsområdet blir en eksplorativ studie, hvor konteksten kan undersøkes i relasjon med problemstillingen. Formålet med masteravhandlingen har vært å utforske temaet og få en forståelse av case og temaet sett sammen. Masteravhandlingen vil ha et mikro-perspektiv ved at en ser på én virksomhet - ikke et meso-perspektiv der alle virksomheter er i en gitt kontekst, eller makroperspektiv som vil si et helt samfunn.

Siden masteravhandlingen skal ta for seg et gitt case vil forskningsmetoden være å bruke et intensivt design, hvor et relevant utvalg informanter blir invitert til et dybdeintervju rundt innovasjonsprosess. Det er dermed ikke relevant med et ekstensivt, som går ut på å samle ulike data fra flere kilder. I denne avhandlingen er det relevant å sette søkelys på case, og besvare problemstillingen ut fra en gitt kontekst. Dermed vil forskningsdesignet brukt i denne avhandling være basert på casestudier. Det er fordi problemstillingen skal studere hvordan fenomenene rundt innovasjonsprosess og endringer i omgivelsene kan sees innenfor en gitt kontekst. Forskningsdesignet gjør det relevant for både masteravhandlingen og case, og vil kunne fremme læring om fenomenene for begge parter. Et negativt

aspekt med å bruke casestudie som forskningsdesign er at det er vanskelig å se hvordan konteksten kan henge sammen med lignende bedrifter og næringer. Dette er fordi konteksten er sterkt forankret, og det som er resultatene kan nødvendigvis ikke kopieres til andre og dermed kan konteksten være vanskelig å generalisere.

Strukturen og prosessen i masteravhandlingen viser trekk til abduksjon, ved at det har blitt sett på relevante teorier for å skape et gitt forskningsområde. Gjennom hele prosessen har det vært en sammenheng med teori og empiri, som henger sammen med Dubois og Gaddes (2002) teori om abduktiv forskningsdesign. Masteravhandlingen har derimot vært induktiv, for å se hvordan caset kan sees i relasjon med relevant teori, og utforme ny teori. Det ble ikke laget hypoteser som skulle undersøkes, eller resultat som skulle testes fra tidligere studer, og dermed har ikke denne avhandlingen vært basert på et hypotetisk-deduktiv metode. Siden resultatene fra case kan være med på å skape ny teori, bygge på allerede eksisterende teori og etablere en bedre forståelse av innovasjonsprosess og endringer i omgivelsene, er forskningsdesignet i denne masteravhandlingen induktiv (Dubois & Gadde, 2002; Johannessen et al., 2016).

### ***3.1.1 Metode for data***

Valg av metode legger føringer for hvordan data blir samlet inn. Ved å velge et intensivt og induktivt forskningsdesign, har det vært relevant å samle inn kvalitative data som går mer i dybden på spørsmålene enn det kvantitative data kan gjøre som henger sammen med Johannessen et al. (2016) sin teori om kvalitativ data. Grunnen for å velge kvalitative data er å få informasjon fra informantene som både kan sees i sammenheng med hverandre og som går i dybden på informantenes egne erfaringer og refleksjoner. Kvantitative data vil kunne besvare problemstillingen ved å kunne gi flere konkrete data som kan analyseres i tall. Grunnen til at dette ikke har blitt anvendt er fordi problemstillingen har lagt opp til å svare på «hvordan». Dermed er det mer relevant å undersøke i dybden med et kvalitativt design, for å kunne besvare problemstillingen. På den andre siden ville kvantitative data kunne definere noen sentrale aspekter, som igjen ville ha kunne gitt et annet resultat enn det kvalitativt data har gjort.

Kvalitative data har blitt funnet gjennom primær og sekundærkilder. Primærkildene i denne masteravhandlingen baserer seg på intervju fra informanter, og nye data fra forskningsrapporter og fagfelleverderte tidsskrifter om temaet. Sekundærkildene baserer seg på lærebøker om emnet og oppslagsverk. Dermed blir intervjuene fra informanter primærkildene for denne avhandlingen, mens tidligere teorier om temaet blir sekundærkilder. Begrensning av oppgaven har gjort av innhenting av primærdata har vært av begrenset tidsperspektiv, som vil bli diskutert i neste avsnitt. Grunnen til å bruke primærkilder fra fagfelleverderte tidsskrifter og forskningsrapporter, og bruke sekundærkilder fra lærebøker



og oppslagsverk er at lesere av denne masteravhandlingen kan finne kildene ved en senere anledning og kan anvende de samme teoriene til fremtidig forskning og undersøkelse rundt fenomenet.

### ***3.1.2 Tidsperspektiv***

Tidsperspektivet for innsamling av data ble gjennomført innenfor en tidsperiode på to uker, og dermed ble det bestemt å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelser. Halvparten av informantene ble intervjuet den første uken, og resten av informantene ble intervjuet uken etter. En av grunnene til å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse er fordi informantene har store stillinger. I tillegg ble intervjuene tatt opp på diktafon, hvor utlånet fra Universitetet i Agder gjelder for to uker av gangen. For å gjøre det enklere med datainnsamlingen ble det dermed bestemt å ta intervjuene innenfor et perspektiv på to uker for å sikre at alle informantenes informasjon kunne bli tatt opp og analysert ved et senere tidspunkt.

Et negativt aspekt med å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse relatert til problemstillingen er at en ikke får mulighet til å se om de refleksjonene informantene har ved gjennomført intervju er de samme to-tre år etter. For å kompensere for svakheten med tverrsnittsundersøkelse har det vært en aktiv evaluering av data som har blitt innhentet i relasjon med nye data som oppstår underveis i skriveprosessen. Ved å få informasjon underveis i skriveprosessen gjør det at en kan kvalitetssikre at den data som har blitt innhentet ikke blir utdatert frem til innlevering av masteravhandlingen, samtidig som en kan se om det har blitt noen endringer i informantenes refleksjoner og informasjon. Samtidig har data som har blitt innhentet basert på refleksjoner informantene har fra 2019, og dermed har informantene hatt et år på å se hvordan ulike tiltak har påvirket både før, under og etter COVID-19.

## **3.2 Dyreparken og COVID-19**

Dyreparken i Kristiansand og COVID-19 blir brukt som case i denne avhandlingen, som nevnt i innledning og teorikapittelet. Grunnen til at Dyreparken er valgt som case er fordi Dyreparken, som en av Norges største opplevelsestilbud (Dyreparken, 2021), har endret seg gjennom COVID-19 pandemien hvor det har vært gjennomført hyppige endringer. Siden denne masteravhandlingen skal ta for seg endringer i omgivelsene og innovasjonsprosess er det dermed interessant å se hvordan innovasjonsprosessen til Dyreparken har blitt endret som følge av situasjonen COVID-19.

Dyreparken åpnet for første gang i 1966 og har gjennom årene gradvis utviklet seg både i areal og med ulike og unike tilbud til gjestene (Dyreparken, u.d.). Kaptein Sabeltann-forestillingen er en av de mest populære attraksjonene Dyreparken tilbyr, hvor forestillingen har blitt spilt i over 30 år med fulle tribuner.

Dyreparken har over 200 heltidsansatte, samt er en ettertraktet arbeidsgiver for sommerjobb med over 1 000 ansatt om sommeren (USUS, 2020a). I tillegg satser Dyreparken stort på å hele tiden utvikle seg, hvor den nyeste utviklingen er bygging og utvidelse av Kaptein Sabeltanns-verden (NRK Sørlandet, 2021).

Sommeren 2020 og restriksjonene fra COVID-19 (Helsingen, et al., 2020) førte til at Dyreparken iverksatte tiltak som lengre åpningstider, flere show og begrensning på antall gjester inne i parken. Samtidig var det mye usikkerhet rundt hvordan Kaptein Sabeltann sin kveldsforestilling kunne gjennomføres (USUS, 2020b), og Dyreparken startet arbeidet med å finne ulike løsninger for å kunne tilby gjester en kveldsforestilling gjennom sommeren 2020. Mai 2020 var planen å dele inn tribunen i fire områder med 200 sitteplasser, totalt 800 på forestilling med avstand mellom hver familie (Eliassen, 2020), mens i juni samme år ble planen endret til maks 200 personer per forestilling der forestillingen ble endret til å være en forestilling som forflyttet seg mellom tre ulike scener (TV2, 2020). Endringene i underholdningstilbudet og restriksjonene fra regjeringen førte til at Dyreparken måtte snu seg raskere enn normalt for å kunne tilby gjester et underholdningstilbud. Dyreparken har dermed, i løpet av kort tid, og på grunn av endringer i omgivelsene endret på tilbudet til kundene basert på situasjonen rundt COVID-19. Det er dermed interessant å se hvordan Dyreparken som en organisasjon har organisert seg for å skape endring og utvikling, og spesielt se hvordan innovasjonsprosessen til Dyreparken har blitt endret som følge av COVID-19.

### 3.3 Utvalg

For å få et så relevant utvalg av informanter som mulig har utvalget vært basert på problemstillingen som avhandlingen skal besvare. Dette er for å påse at informasjonen som informantene gir er gyldige ved at de kan besvare de spørsmål som skal stilles. Representanter fra Dyreparken ble valgt ut fra deres stilling og erfaring innen endring, innovasjon og utviklingsarbeid. Utvalget i denne masteravhandlingen består av 12 ledere i Dyreparken i enten direktørstillinger eller lederstillinger med sentrale arbeidsoppgaver innen utvikling og innovasjon. Informantene er ansatt i faste stillinger, og kan dermed gi innsikt basert på hele året både før, under og etter COVID-19. Ved å intervju faste ansatte vil en få en helhetlig refleksjon, enn om det hadde blitt intervjuet kun sesongansatte og midlertidig ansatte som kun vil ha innsikt i høysesongperioden og dermed ikke vil kunne gi et helhetlig svar på spørsmålene.

For å få et så relevant utvalg som mulig ble leder for HR-avdelingen i Dyreparken kontaktet først for å få innspill til hvilke sentrale kandidater som kunne inviteres til intervju. Ut fra dette innspillet ble åtte representanter utvalgt. Kandidatene som ble invitert til intervju har over flere år jobbet med både store og små innovasjoner, og har innblikk i Dyreparkens syn på endring og utviklingsarbeid. Noen har over 20 års

erfaring i parken, mens noen har bare noen få år. Dette gjør at utvalget representerer en ledelse i ulike aldre og kunnskapsnivå, for å kunne få en bedre innsikt i hvordan innovasjonsprosessen og endringer i omgivelsene har vært aktuelt. I tillegg vil utstrekningen av erfaring fra informantene kunne gi ulike perspektiver på innovasjonsprosessen, samtidig som en kan få et helhetlig inntrykk.

Basert på de åtte utvalgte representanter ble det så valgt nye representanter for å få innblikk fra andre deler av konsernet som enda ikke hadde blitt intervjuet, som gjør at utvalget i denne masteroppgaven representerer hele konsernet til Dyreparken Utvikling AS, Kristiansand Dyrepark AS og Dyreparken Overnatting AS. Dette valget kom som følge av snøballmetoden som Jacobsen (2015) skisserer som metode for å få bedre innsikt ettersom en tilegner seg nye kunnskaper underveis i datainnsamlingen. Først ble det intervjuet åtte sentrale representanter, og etter en evaluering av innhentet data ble det så undersøkt nye relevante kandidater for å kunne besvare sentrale spørsmål rundt innovasjonsprosess og endringer i Dyreparken. Det ble også innkalt representanter med arbeid innen HMS, smittevern og endringsarbeid, som vil ha innblikk som er relevant for oppgaven da det har vært et område med større fokus i Dyreparken under COVID-19 enn tidligere. Gjennom intervjuer fra utvalget ble det gitt informasjon om andre aktuelle kandidater som kunne være aktuelle å intervjuer. Fordelingen av informanter og deres stillingsnivå oppsummeres i tabell 1. Vi kan dermed si at informantene er jevnt fordelt på de ulike stillingsnivåene direktør og avdelingsleder, samtidig som en har hatt mulighet til å intervjuer en driftssjef. Avdelingsledere har også vært i relasjon til ulike direktører i nedstigende stillingsnivå, noe som gjør at en får innsikt både fra toppledelsen og underledelsen i de ulike konsernene i Dyreparken. Hvert intervju ble satt til å vare opp til én time, hvor noen representanter brukte under mens noen hadde én eller mer enn én time. Det ble lagt opp til at de med mest innsikt fikk muligheten til å intervjuer over tidsrammen for å kunne få helhetlig innsikt samtidig som at informanten ikke skulle bli forstyrret av tidspress. Dermed kan en si at utvalget i

INFORMANT	STILLINGSNIVÅ	INTERVJUFORM	LENGDE	Intervju-uke
1	Direktør	Fysisk	54 minutter	1
2	Direktør	Fysisk	60 minutter	1
3	Avdelingsleder	Fysisk	50 minutter	1
4	Direktør	Fysisk	60 minutter	1
5	Avdelingsleder	Fysisk	50 minutter	1
6	Driftssjef	Digitalt	38 minutter	2
7	Avdelingsleder	Digitalt	45 minutter	2
8	Direktør	Digitalt	70 minutter	2
9	Avdelingsleder	Digitalt	57 minutter	2
10	Avdelingsleder	Digitalt	53 minutter	2
11	Direktør	Digitalt	48 minutter	2
12	Avdelingsleder	Digitalt	47 minutter	2

Tabell 1- Oversikt over informanter

denne masteravhandlingen gir en bredde og spredning i tråd med Jacobsen (2015) sin oversikt over gode utvalgsmetodikker for datainnsamling.

### 3.4 Mål for datainnsamling

De data som skal analyseres baseres på et semistrukturert intervju, hvor tema som COVID-19, innovasjonsprosess og fremtidig utvikling har vært grunnlaget for spørsmålene. Teoriene som har vært sentrale i utformingen av spørsmålene til intervjuguiden har vært Tidd og Bessant (2018) sin forenklete modell for innovasjonsprosess, Jacobsen (2018) sin teori om drivkrefter til endring, samt utgangspunkt for å undersøke om innovasjonsprosessen i Dyreparken har vært basert på planorientert eller fleksible utviklingsmetodikker. Grunnen for å ha et semistrukturert intervju er for å sikre at informantene svarer på de spørsmålene som er nødvendig å besvare, for at datainnsamlingen kan besvare masteravhandlingen problemstilling og forskerspørsmål. Ved å basere spørsmålene på relevant teori påser en at spørsmålene har fotfeste i allerede eksisterende teori og en kan undersøke likheter og forskjeller mellom Dyreparkens kontekst og teoriene.

Intervjuguiden ble først utformet ved at relevante teorier ble gjennomgått og det ble notert relevante spørsmål informantene skulle besvare. Siden intervjuene ble gjennomført med en annen medstudent, ble endelig intervjuguide formulert slik at intervjuet skulle besvare begge masteravhandlingene. Grunnen til at intervjuene ble slått sammen var for å kunne gi begge masterstudentene relevant innsikt i tema, da masteroppgavene har lignende problemområde, og for å gjøre det enklere for informantene å stille til intervju ved at de fikk invitasjon til ett intervju istedenfor flere med samme utgangspunkt og problemområde. Intervjuguiden ble delt inn i ulike tema som innledende spørsmål, før COVID-19, under COVID-19, dynamiske kapabiliteter og innovasjonsprosess, kultur og veien videre, som en kan se vedlagt som vedlegg med nummer 1 på slutten av denne masteravhandlingen. Hvert tema hadde mellom tre til fem underspørsmål som var relatert til problemstillingene og forskerspørsmålene til begge masteravhandlingene. I tabell 2 er det listet opp sentrale spørsmål som ble stilt gjennom intervjuer, hvor spørsmål 2-4 ble stilt gjennom de ulike temaene for å kunne se en sammenheng med innovasjonsprosessen i Dyreparken både før og etter COVID-19. Spørsmål 5 var i en egen kategori for å se nærmere på hvordan kulturen til Dyreparken kan skape endring og innovasjon.

<b>«Hvordan har COVID-19 påvirket innovasjon og utviklingsarbeidet i Dyreparken»</b>
<b>«Hvordan kom dere på ideen at dere måtte endre på ting å gjøre på?»</b>
<b>«Hvordan gikk dere fra ide til å skape en ny innovasjon»</b>
<b>«Hvordan vil du beskrive prosessen rundt innovasjon og utvikling i din avdeling/Dyreparken?»</b>
<b>«Hvordan er kulturen til Dyreparken med på å bidra til endring(innovasjon) i bedriften?»</b>

*Tabell 2 - Sentrale spørsmål i intervjuguiden*

For å sikre at informantene besvare de mest sentrale og relevante spørsmålene, ble det uthevet de spørsmålene som var viktigst å få besvart. Grunnen til denne uthevingen var å sikre at informanten ga mye informasjon om et tema, slik at hvis et senere tema ble besvart kunne en sikre at informasjonen gitt av informanten fremdeles skulle være av høy relevans for avhandlingens formål. Temaene for innovasjonsprosess har også hengt sammen med Tidd og Bessant (2018) sin forenklete modell for innovasjonsprosess, hvor direkte spørsmål relatert til planorientert innovativ strategi, innovativ bedrift og de ulike fasene i prosessen har blitt anvendt i Dyreparken både før, under og etter COVID-19.

## 3.5 Dataanalyse

Når det har blitt gjennomført intervju er det nødvendig å kunne tolke de data som har kommet frem fra disse intervjuene. For å kunne analysere data fra primære og sekundære kilder må informasjonen deles for å kunne finne budskapet og meningen bak den gitte informasjonen, og dermed må en se sammenhengen i de gitte data (Johannessen et al., 2016). Informantene vil i denne masteravhandlingen bli referert til deres nummer, som vist i tabell 1, med navnene *informant 1*, *informant 4*, *informant 6* videre i resultater og diskusjon.

### 3.5.1 Transkribering

Intervjuene ble tatt opp på lydopptak, hvor hver informant ga sitt samtykke enten muntlig eller skriftlig. Etter at intervjuene var ferdig ble lydfilene overført til det sikre lagringssystemet OneDrive, driftet av Universitetet i Agder. Ved å overføre lydfilene til OneDrive er alle parter involvert i masteravhandlingen sikre på at lydopptakene er lagret sikkert i en skylagringsløsning hvor en må logge inn med forhånds etablert konto fra Universitetet i Agder. Etter at lydopptaket var overført til OneDrive ble diktafonen som ble brukt for innsamlingen av data levert til Universitetet i Agder, hvor de fysiske kopiene av lydopptakene ble destruert. Dermed har lydopptakene blitt håndtert i forhold til gjeldende regelverk for datahåndtering, og alle parter kan være sikre på at opptakene har blitt destruert på korrekt måte

Lydopptakene ble så transkribert, ord for ord, over til et Word-dokument som ble navngitt «*ZOOM000X*», i likhet med lydfilen. På den måten blir verken lydfiler eller Word-dokumenter navngitt med informantens persongivende navn, og det er kun studenten som har innsikt i hvem som er informantene til de ulike lydfilene. For å være sikker på at transkriberingen er korrekt, ble lydfilene gjennomgått ved ulike tidspunkt og dager, for å sikre at all informasjon ble registrert og korrekt transkribert. I tillegg ble funksjonen «diktering» i Word brukt for å være sikkert på at ord og uttrykk ble korrekt oversatt fra lydfilene. Selv om transkriberingen ble gjort i god tid før innlevering av masteroppgaven, ble lydfilene

oppbevart på OneDrive i tilfelle det skulle bli behov for å gå tilbake til lydfilene ved en senere anledning. På den måten er alle parter sikker på at informasjonen presentert i denne masteravhandlingen er korrekt. Ved å gjøre en manuell transkribering av lydfilene vil en kunne være mer sikker på at alt relevant innhold har blitt gjengitt ordrett.

I de transkriberte dokumentene ble fyllord som «*mhm*», «*skal vi se*», «*på en måte*» og lignende fjernet for å trekke ut selve konteksten av det informantene har gitt av informasjon. På den måten er det enklere å finne tydelig informasjon, gjøre analysen enklere og få trukket ut de informasjonsdelene som er relevante for denne masteravhandlingen. Resultatene fra datainnsamlingen blir dermed presentert med parentes (...) for å vise at det har vært samtale mellom presentert funn som ikke har vært relevant for denne konteksten eller det har vært fyllord. I tillegg vil det bli presisert hva informanten diskuterer med klammer [...] hvor informasjonen inne i klammene skal vise leseren hva informanten har referert til under intervjuet.

### **3.5.2 NVIVO**

Etter at lydfilene har blitt transkribert, har det blitt anvendt verktøyet NVIVO for å analysere de gitte data for masteravhandlingen. NVIVO ble brukt for å organisere data etter spørsmål, tema og definisjoner, samt for å få en bedre organisering av det skriftlige datamaterialet enn det manuell analyse kan gjennomføre. De transkriberte dokumentene ble lagt inn i NVIVO og dermed lest igjennom og kodet innen kategoriene «*innovasjon og utvikling*», «*endringer*», «*før COVID*», «*etter COVID*», «*innovasjonsprosess*», «*langvarige endringer som følge av COVID*» og «*kortvarige endringer som følge av COVID*». Ved å kategorisere innholdet i de transkriberte dokumentene ble det lettere å se sammenhengen mellom informasjonen de ulike informantene kom med, samtidig som en kunne se hvilke kategorier som har blitt best besvart i intervjuene. Kategorien «*før COVID*» ble brukt på spesifikk informasjon som gikk på hvordan Dyreparken hadde innovasjonsarbeid før krisesituasjonen. Det samme ble anvendt for «*etter COVID*». Kategorien «*innovasjon og utvikling*» fikk deler som gikk på selve definisjonene av ordene samt hva informantene selv mener innovasjon og utvikling er i Dyreparken. «*Innovasjonsprosess*»-kategorien ble brukt når informantene spesifikt nevnte innovasjonsprosess, på tvers av tidsperioder. De langvarige og kortvarige endringene ble fordelt basert på hva informantene ga uttrykk for.

Som en kan se av figuren nedenfor har alle informantene svart på emner som handler om før COVID-19, innovasjon og utvikling, innovasjonsprosess, og under COVID-19. Fire informanter presenterte konkret om kortvarige endringer etter COVID-19, seks informanter snakket spesifikt om konkret emnet endringer, mens 11 informanter la vekt på langvarige endringer etter COVID-19.

NAVN	ANTALL INFORMANTER	ANTALL REFERANSER
Endringer	6	19
Før COVID-19	12	68
Innovasjon og utvikling	12	71
Innovasjonsprosess	12	112
Kortvarige endringer etter COVID-19	4	12
Langvarige endringer etter COVID-19	11	51
Under COVID-19	12	180

*Tabell 3 - Kategorisering i NVIVO*

Etter kategorisering i NVIVO ble all relevant informasjon sett igjennom manuelt, for å sikre at relevant informasjon var til stede for å gjennomføre en analyse av funnene. På den måten sikrer en at hvis en koding i NVIVO har blitt gjort feil, så kan det rettes opp ved en senere anledning, i tillegg til at en kan gå tilbake og finne relevante funn fra konteksten informantene har gitt informasjon om.

### **3.5.3 Analyse og diskusjon**

Analysen av informasjon ble så sett i sammenheng med relevante teorier, og igjen kategorisert basert på Tidd og Bessant (2018) sin forenklete modell for innovasjonsprosess. All innsamlet data ble delt inn i to deler; 1) innovativ bedrift og klar innovativ strategi og 2) stegene i innovasjonsprosessen. Stegene i innovasjonsprosessen ble så ytterligere delt inn i før, under og etter COVID-19 for å kunne besvare problemstillingen.

Grunnen til å kategorisere innsamlet data på denne måten er for å skape en helhetlig lesing, hvor data fra intervjuene blir analysert og diskutert i sammenheng med teorier om innovasjonsprosess og endringer i omgivelsene. Det ble først sett på muligheten til å dele opp resultater og diskusjon i to deler, men helheten ble mer tydelig når disse ble slått sammen til et kapittel. Siden forskningsdesignet baserer seg på et induktivt design ved hjelp av en eksplorativ studie, er det dermed relevant å se både innhentet teori og innhentet informasjon fra informantene i sammenheng. Dermed avsluttes også diskusjonsdelen av denne masteravhandlingen med avsluttende kommentarer for å trekke frem hva som er nytt og hva en kan lære av denne masteravhandlingen.

## **3.6 Metodekvalitet**

Yin (2018) viser til at all forskning skal kunne representere logiske slutninger, og dermed er det relevant og nødvendig å gå igjennom validitet og reliabilitet rundt valg av metode for masteravhandlingens

datagrunnlag. Til slutt blir det også diskutert hvordan data som har blitt innsamlet kan generaliseres og brukes til videre forskning rundt temaene innovasjonsprosess, endringer i omgivelsene, og opplevelsesnæringen.

### ***3.6.1 Validitet og reliabilitet***

Innsamlingen av primærdata og sekundærdata viser en sammenheng mellom teori og case. For å finne sekundærdata som er relevant for masteravhandlingen har Oria, Google Scholar, og veileder blitt anvendt for å skaffe teorier som svarer på den gitte problemstillingen og forskerspørsmål. Den indre validiteten, som handler om at det er høy grad av sammenheng mellom to variabler, viser at avhandlingen har en høy grad av indre validitet ved at både primærdata og sekundærdata besvarer både problemstillingen og forskerspørsmålet. Ved å se på Johannessen et al. (2016) og Yin (2018) sine grunnlag for validitet, kan en si at avhandlingen er valid ved at det finnes en sammenheng mellom teori og caset.

Reliabiliteten med masteravhandlingen har oppstått ved at det har blitt brukt søkeverktøy for å finne så nøyaktige teorier som mulig. Ved å bruke sekundærdata fra forskningsartikler har det gjort at sekundærdataene er av god kvalitet, og som legger grunnlaget for primærdata. Primærdata har basert seg på å innhente data som svarer på problemstillingen og forskerspørsmålet. Ved å anvende et semistrukturert intervju og intervju flere sentrale ledere i Dyreparken har en fått et grunnlag for å svare på avhandlingen på en så korrekt måte som mulig. Selv om informantene har hatt ulik fokus og ansvarsområder, har innsamlet data hatt en rød tråd og besvart spørsmålene som har blitt stilt.

### ***3.6.2 Generalisering av resultater***

Forskningsområdet har vært begrenset ved at forskningsområdet har handlet om opplevelsesnæringen og caset Dyreparken. Det kan dermed være problematisk å generalisere de gitte resultatene fra datainnsamlingen, men resultatene kan brukes som grunnlag til videre utvikling i like eller lignende næringer. En kan dermed si at direkte generalisering ikke vil være mulig å oppnå for andre, men at resultatene kan brukes til videre forskning på området innovasjonsprosess, endringer i omgivelsene, og opplevelsesnæringer. Samtidig er det også verdt å trekke frem at krisesituasjonen COVID-19 ikke har vært lik for alle i opplevelsesnæringen, og dermed er det ikke sikkert resultatene fra Dyreparken kan være like relevant for lignende opplevelsesnæringer.



### 3.7 Etiske spørsmål

Til slutt i metodekapittelet er det relevant å diskutere ulike etiske spørsmål som har oppstått gjennom datainnsamlingen og utformingen av masteravhandlingen. Informantene fikk tilsendt informasjonsskriv om informasjonssinnhenting og formålet med studien. Informasjonsskrivet fulgte Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste sin mal for å kunne gi et informert samtykke. I tillegg ble det nevnt ved hvert intervju formålet med studien, at intervjuet blir tatt opp via diktafon og at informanten kan trekke sitt samtykke til å være en del av studien om de måtte ønske det i etterkant. Etter endt intervju fikk informantene igjen informasjon om samtykke og det ble presentert skjema for samtykkeerklæring som informantene signerte for endelig godkjenning av data som har blitt samlet inn.

Studien ble rapportert til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste hvor det ble gitt informasjon om hvilke spørsmål og informasjon studien skulle innhente. Før datainnsamlingen ble gjennomført forelå det en godkjenning fra NSD om at studien kunne begynne. Grunnen var for å være helt sikker på at studien vil være innenfor de etiske rammeverkene som masteravhandlinger skal forholde seg til. Det har ikke blitt innhentet personsensitive opplysninger, og de opplysningene som informantene har gitt har vært av en generell karakter for å kunne besvare problemstillingen.

Samtidig er det nødvendig å presisere at masteravhandlingen har blitt skrevet samtidig som forfatter har jobbet i Dyreparken. Ved å jobbe i Dyreparken har forfatter fått mer informasjon som kan supplere de data som har blitt innhentet gjennom intervju, samtidig som det har vært mulighet for å enklere oppklare uklarheter hos informantene. I tillegg har det å være ansatt i Dyreparken vært til hjelp med å få de informantene som har blitt intervjuet i denne avhandlingen. Det er ikke gitt at en kunne ha fått mulighet til å intervju like mange informantene om forfatter ikke hadde vært ansatt i Dyreparken. Selv om forfatter har jobbet i Dyreparken siden 2017, er det verdt å nevne at forfatter ikke har hatt innsikt i alle avdelinger som har blitt intervjuet. Det har gjort at informant har vært på intervjuene med åpne og nye øyne, uten mye bakgrunnsinformasjon annet enn hvordan Dyreparken som en helhet har jobbet under COVID-19. I tillegg er det også nødvendig å trekke frem at forfatter har et brennende engasjement rundt utvikling og endring, og dermed har Dyreparken vært et naturlig utgangspunkt for masteravhandlingen. Selv om det er noen etiske implikasjoner rundt denne masteravhandlingen, mener forfatter at det grunnlaget forfatteren har sittet på før data ble innhentet har vært til positivt hjelp for å besvare problemstillingen. For å unngå lignende etiske implikasjoner i fremtiden vil forfatter anbefale at noen uten relasjon til Dyreparken gjør en lignende studie ved en senere anledning, for å se hvordan resultatene eventuelt kan være annerledes.

## 4.0 Funn og diskusjon

I dette kapittelet om funn og diskusjon vil det gjennomgås resultater og funn fra intervjuer av informanter fra Dyreparken i Kristiansand, med tilhørende undersøkelser. Informantene har blitt intervjuet fra samme semistrukturerte intervjuguide som vist i vedlegg 1 og i metodekapittelet, med individuelle endringer, som dermed gjør det naturlig å lage tema og kategorisering av de data som har blitt innhentet. For å skape en helhetlig og oversiktlig lesning vil det først presenteres resultater og funn fra intervjuene, før det blir en diskusjon av funnene for så å gå videre på neste tema.

Tema og kategorisering vil deles inn i delkapitlene «innovasjon i Dyreparken» og «endringer av innovasjonsprosessen». Delkapittelet «endringer av innovasjonsprosessen» vil så bli delt inn i «før COVID-19», «under COVID-19» og «etter COVID-19», for å kunne skille mellom hvordan endringer ble gjennomført før Dyreparken ble utsatt for hyppige endringer og restriksjoner som følge av COVID-19. Hver inndeling blir så delt inn basert på Tidd og Bessant (2018) sin forenklede modell for innovasjonsprosess med «søkefasen», «velgefasen», «implementeringsfasen» og til slutt «gevinstrealisering».

### 4.1 Innovasjon i Dyreparken

Før en kan gå inn på funnene om endringer i innovasjonsprosessen til Dyreparken, er det relevant å undersøke om Dyreparken er en innovativ bedrift og om det har vært en klar innovasjonsstrategi for å kunne gå videre i dybden på innovasjonsprosessen. Informantene har under intervjuene gitt ulike definisjoner på innovasjon og utvikling, som vist i tabell 4 – definisjon av innovasjon og utvikling.

Informant	Definisjon av innovasjon og utvikling
1	«Ta i bruk nye ting, nye arbeidsformer, nye verktøy, men også tanker og ideer (...), ny lyst til å utvikle seg (...). Ta i bruk nye metodikker eller tilpasse oss nye markeder, eller å innrette oss de nye krav og vilkår»
3	«Alt fra forbedringer til nye produkter (...), utvikle eksisterende produkter og kunne finne nye produkter som dekker et behov. (...) Det er innovasjon å tenke nytt, må tenke kreativt, vi må ut, se, lære når vi først er i gang»
4	«gjør ting som ikke har vært gjort før eller gjøre ting som har blitt gjort på en vesentlig annerledes måte (...). Innovasjon vil jo kanskje gi utvikling, men utvikling kan jo være uten at det er innovasjon.
5	«Alt fra små til store endringer. (...) For å henge med, så må man hele tiden utvikle seg (...). Endre litt hele tiden»
7	«Handler om å tenke nytt, se muligheter, ikke være låst av historikken, men være åpen for nye ting, være villig til å prøve ting»
8	«drevet av et formål, at det er noe vi ønsker å oppnå en endring, eller en nyhet, eller noe som jeg ønsker å forbedre»
9	«Det å tørre og våge å sette ting i gang (...). Jobbe målrettet med ting, prøve en ting, teste en ting, gå tilbake der det ikke funker»
11	«Kontinuerlig utvikling (...). Sette en veldig klar grense på hvor mye penger man kan bruke på et objekt. Fordi at da begynner det å bli veldig kreativt om hvordan det objektet er nødt til å være»
12	«Noe som fører til en endring, altså en nytenking og endring av hvordan man jobber»

Tabell 4- Definisjon av innovasjon og utvikling

Den første delen, som er relatert til rammeverket til Tidd & Bessant (2018), er om bedriften er innovativ. Informantene har gjennom intervjuene, som en kan se i tabell 4, gitt et klart svar på at Dyreparken legger vekt på å hele tiden se etter nye løsninger og skape en kultur for innovasjon og endring, som henger sammen med teoriene til Broshi-chen og Mansfeld (2021) om at innovasjon er noe nytt for å kunne skape vekst og konkurransekraft. Dyreparkens fokus på nettopp innovasjon har vært med på å skape en høyere vekst og utvikling gjennom årene Dyreparken har eksistert, og har trekk til Lelo de Larrea (2021) om at innovasjon er basen til konkurransekraft. Samtidig trekker informantene frem at innovasjon i Dyreparken har sammenheng med hvordan Dyreparken kan utvikle seg, skape økonomisk vekst og skape en sterk markedsposisjon, som igjen viser trekk til Baregheh et al. (2009) og Lawson og Samson (2001) om at innovasjoner har en positiv korrelasjon med vekst og verdiskaping. Baregheh et al. (2009) og Lawson og Samson (2001) legger vekt på at organisasjoner som kan innovere kan skape utvikling, noe vi kan se stemmer overens med funnene da Dyreparken har en definisjon for innovasjon som fremmer utvikling og endring. Her vises også trekk til Hjalager (2010) om at opplevelsesnæringer ofte er innovative. Eksempler på innovasjoner som går igjen i intervjuene er implementeringen av metoden 5S (filosofi for effektiv arbeidsplass og standardiserte rutiner og prosedyrer), fokuset på kontinuerlig forbedring samt etableringen av Hakkebakkeskogen, der spesielt toget i Hakkebakkeskogen har vært grunnlaget for fremtidige innovasjoner, også under krisesituasjonen COVID-19. Trekkene med disse eksemplene er at det har vært noe nytt som har blitt implementert, og henger sammen med definisjonene av innovasjon og utvikling som informantene har presentert som vist i tabell 4.

Informant	Endringsfilosofi i Dyreparken
2	«Vi er endringsvillige, vi trenger ikke vente til neste sommer før vi tar opp de nye ideene» «Vi har jo sjansen til å prøve nye ting, og hvis ikke det går så endrer vi» «Kontinuerlig endring» «Forventninger til at vi skal endre oss» «Alt kan utfordres og kan endres»
3	«mener at vi er veldig flinke til det (...) Ja, med behov»
8	«(...) skal Dyreparken ha endret seg, og vi skal skape»
9	«få de vant til endring, som resten av bedriften. (...). Her er det en kultur for å tørre å gjøre endringer, både for endringer, men også å stå ansvarlig for det»
10	«i løpet av de par tre, ja de siste fire årene, så har det skjedd en veldig endring i Dyreparken»

*Tabell 5 - Endringsfilosofi i Dyreparken*

Som vist i tabell 5, endringsfilosofi i Dyreparken, kan en se at det i Dyreparken eksisterer en endringsfilosofi om at det hele tiden skal endres, og at det er lagt opp til en kultur som fremmer et endringsarbeid. Informantenes svar om at det er en filosofi for endring, og at det legges opp til at alt

kan endres henger sammen med Klev & Levin (2009) sin teori om at for å skape endringer er det viktig med en god kultur som legger opp til at en kan skape endringer. Ved at det skapes en forventning om endring, og det er lagt opp til kontinuerlig forbedring i Dyreparken, viser at det er laget et fundament for en endringskultur. Samtidig kommer det frem fra intervjuene at det ikke er like god kultur for endring i alle deler i Dyreparken, men at endringsfilosofien er en ryggmarg for kontinuerlig utvikling. Dette viser igjen sammenheng med Baregheh et al. (2009) sin gjennomgang hvor det kommer frem at det er ulike definisjoner og tolkninger på innovasjon fra sektor til sektor, men at det må etableres en felles forståelse. Vi kan også se likhet med Gomezelj (2016) om at opplevelsesnæringer er avhengig av en filosofi som fremmer innovasjon for å flere gjester.

Den andre delen av hovedspørsmålene i rammeverket til Tidd og Bessant (2018) går på om Dyreparken har en klar strategi for innovasjon. Beste praksis-studier viser at de bedriftene som klarer seg bra har en planlagt strategi for hvordan bedriften skal gå frem (Barczak et al., 2009). Informantene viser til at Dyreparken har en klar strategi for å sikre utvikling, hvor informant 1 presenterer følgende utsagn:

Informant	Klar innovasjonsstrategi
1	«(...) innovasjon (...) et element som vi skal ha inn som en del av vår strategi»

*Tabell 6 - Klar innovasjonsstrategi*

Selv om Dyreparken har en strategi som fremmer innovasjon, så er det også nødvendig å se om strategien faktisk er klar. Informantene gir ulike utsagn, men hovedtrekkene er at Dyreparken har en klar ledelse, formelt regelverk og klar rutine, som er grunnsteinene i utvikling fra Jacobsen (2018), Boin et al. (2005) og Johnsen og Amundsen (2014) ved at det må være en klar struktur og en klar ledelse for å sikre utvikling. Innovasjonsstrategen gir klare forventninger til hvilke krav som skal stilles for å kunne implementere en innovasjon og sikre økonomisk vekst. Informantene viser til en klar innovasjonsstrategi i tabell 7 – Klar innovasjonsstrategi – del 2, som har trekk til Baregheh et al. (2009) sin påstand om at strategiske verktøy for å styre innovasjoner er med på å skaffe konkurransefortrinn for bedrifter.

Informant	Klar innovasjonsstrategi
1	(...) setter klare forventninger om utvikling, økonomisk, (...) krav til at vi skal levere og øke
7	(...) synes ledergruppa i Dyreparken er veldig flinke til å pushe på innovasjon og utvikling
8	Vi har vært drevet av innovasjon systematisk og usystematisk

*Tabell 7 - Klar innovasjonsstrategi - del 2*

Funnene har nå sett at Dyreparken har fokusert på en kultur som fremmer en filosofi for å anvende nye løsninger og innovasjoner med trekk til Baregheh et al. (2009), Barczak et al. (2009), Klev og Levin (2009),

Lawson og Samson (2001) og Tidd og Bessant (2018). Filosofien baserer seg på de egenproduserte konseptene «Dyreparken – Litt bedre enn i går» og integreringen av Lean og 5S, som henger sammen med Chesbrough (2010) og Lai (2013) sin beskrivelse om at for å skape gode resultater er det viktig at beslutninger tas for å tilpasse organisasjonen best mulig i relasjon til omgivelsene. Samtidig som informantene gir uttrykk for at Dyreparken har en klar innovasjonsstrategi, kan vi trekke slutning om at Dyreparken dermed er en innovativ bedrift ut fra Tidd og Bessant (2018) sitt rammeverk for innovasjonsprosess. Avhandlingen kan dermed besvare delspørsmålet med følgende:

*Dyreparken, som en opplevelsesnæring, har vært innovative og hatt en klar innovativ strategi både før, under og etter COVID-19 ved å etablere en endringskultur og hele tiden se etter forbedringer gjennom konseptene «Dyreparken – litt bedre enn i går», 5S og Lean.*

Siden første del av rammeverket til innovasjonsprosess fra Tidd og Bessant (2018) har blitt besvart, er det nå relevant å gå videre på hvordan innovasjonsprosessen har blitt endret i Dyreparken som følge av COVID-19.

## **4.2 Endringer av innovasjonsprosessen**

I denne delen vil det presenteres funn for hvordan innovasjonsprosessen var, først før COVID-19, og så under og til slutt hvordan informantene ser for seg innovasjonsprosessen vil bli etter COVID-19. For å skape en helhetlig lesning vil reisen gjennom før, under og etter COVID-19 vise hvordan innovasjonsprosessen til Dyreparken har blitt endret som følge av COVID-19. Hver av de tre delene vil videre gå i dybden på rammeverket til Tidd og Bessant (2018) om søke-, velge-, implementerings-, og gevinstfasen. Rammeverket til Tidd og Bessant (2018) viser at første steg i innovasjonsprosessen handler om å søke etter innovasjoner. Det er her spørsmål som hvordan kan en finne muligheter for innovasjon stilles. Velgefasen handler om hva en skal gjøre og hvorfor, som i rammeverket et den andre fasen i en innovasjonsprosess. Implementeringsfasen går ut på at en har en klar struktur for hvordan en skal få innovasjonen ut i liv, hvor spørsmål som hvordan skal vi få innovasjonen til å skje stilles. Til slutt er gevinstfasen hvor ser på hvordan en kan få fortrinn ut av innovasjonen og kontinuerlig utvikle innovasjonen til å ha et vedvarende fortrinn. La oss nå ta for oss innovasjonsprosessen før COVID-19.

### **4.2.1 Før COVID-19**

Før COVID-19 ble innovasjonsprosessen definert som en langvarig prosess som kunne ta flere år fra en gikk fra idé til implementering av nye innovasjoner, og flere informanter har gitt entydig informasjon om

at det var lange prosesser som ofte kunne ta flere år før gjestene kunne få oppleve, samt se sluttresultatet. Noen innovasjonsprosesser har tatt over 30 år, mens noen har et perspektiv på noen få år, som en kan se i tabell 8 – Oppstart av innovasjonsprosess før COVID-19.

Informant	Oppstart av innovasjonsprosesser før COVID-19
1	«det digitale målbildet ble jo iverksatt i 2018» «Jeg har de siste fire årene jobbet med at vi skal bli kontantfrie i parken»
3	«prosjekter som vi jobber med som er sånn innenfor 1 til 3 års perspektiv
10	«Den startet over 30 år siden»

*Tabell 8 - Oppstart av innovasjonsprosess før COVID-19*

Informantene oppgir ulike grunner til at innovasjonsprosessen tidligere tok lang tid, men hovedtrekkene er at prosessen krevde mye undersøkelser, testing og evaluering før den innovasjonen kunne implementeres, og har likheter med Crossan og Apaydin (2010) at for å gjennomføre innovasjon, så er det nødvendig med en grundig prosess. En informant nevner at når det ble implementert nye innovasjoner på høsten eller våren så ble ferier brukt som grunnlag for å teste de ideene som skulle implementeres. Samtidig trekker også en informant inn at gjennom en innovasjonsprosess før COVID-19 så var det flere stadier innen testing og evaluering før en idé ble implementert. Samtidig nevner en informant at en langvarig innovasjonsprosess kan være positivt for bedriften over lengre tid. Her vises trekk til Cooper sine teorier om Stage-gate og Agile Stage-gate hvor en har en prosess som er grundig og tar tid slik at bedriften har gjort en god analyse før implementering av en ny innovasjon (Cooper, 2008, 2016 & 2021). I tillegg er det trekk til Broshi-Chen og Mansfeld (2021) om at opplevelsesnæringer må ha en prosess som er planlagt, undersøkt på forhånd og som kontinuerlig forbedres. Ut fra opplevelsesnæringens kontekst er det også sammenheng med Zomerdijk og Voss (2011) ved at Dyreparken bruker tid på prosessen, for å dermed kunne sikre gode opplevelser til gjestene når en kommer til gevinstrealiseringen.

Vi kan allerede i starten av diskusjonen rundt hvordan innovasjonsprosessen til Dyreparken var før COVID-19 at det er en form for sammenheng mellom Dyreparken og de generelle fundamentene til en innovasjonsprosess. Det at informantene gir beskjed om at innovasjonsprosessen faktisk tok lang tid før en implementerte viser at innovasjonsprosessen har likheter til Broshi-Chen og Mansfeld (2021) sin antakelse om at opplevelsesnæringer bruker prosesser som skal være planlagt. Før COVID-19 kan en også trekke en antakelse på at hurtige endringer ikke har vært like mye anvendt og at store undersøkelser er i bakhånd før implementering av nye innovasjoner, som viser trekk til Cooper (2021) ved at det kan stilles spørsmål om hurtige og hyppige endringer faktisk er positivt for organisasjoner. La oss nå gå i dybden på hvordan søke-

fasen i Dyreparken var før COVID-19, for å kunne undersøke om det faktisk er en slik sammenheng som vår første antakelse om innovasjonsprosessen før COVID-19.

#### 4.2.1.1 Søkefasen

Før COVID-19 gir informantene uttrykk for at søkefasen ofte var langvarig og komplisert før en kunne gå videre til neste steg i innovasjonsprosessen. Informantene viser, som en kan se i tabell 9, at søkefasen la vekt på hvilke muligheter Dyreparken hadde for å kunne skape utvikling og forbedringer innen kundeopplevelsen. Det var ulik praksis fra avdeling til avdeling i parken, hvor noen brukte sine egne ansatte til å lete etter muligheter, mens noen avdelinger gikk ut til eksterne aktører for å undersøke ulike muligheter.

Informant	SØKEFASEN – Før COVID-19
1	«Det har vært en vanskelig vei å gå, og årsaken til det er at man nødvendigvis ikke har sett behovet (...) så har man vært trygghetsøkende i den forstand at man skal ikke endre noe som fungerer. (...) Hva er det en egentlig ønsker skal være sluttproduktet? Hva ønsker en egentlig å oppnå? (...) Hvordan ønsker vi at det skal være? (...). Bedre produkt overfor gjesten (...). Alle lederne ble intervjuet, og hvor de meldte inn 131 forbedringsforslag»
2	«De mente vi brukte for lang tid, vi tenkte for mye, og vi hadde for lange idéfaser før vi førte disse sprintene (...). Vi sier i Dyreparken at vi vil lære av de som er best. (...) normalt så har vi jo mer fysiske samlinger, når vi skal gjøre dette med å sette i gang det store hjulet»
3	«får de [gjestene] en bedre opplevelse for de, får de oppleve mer. (...). Handler jo mye om forbedring av produktet som har eksistert i snart 65 år. (...) Men det er et produkt vi jobber veldig mye sånn frem og tilbake med uten at vi egentlig helt har turt å teste. Så vi er bakpå den idéfasen».
4	«Starten på det var jo plutselig i forhold til at en fant ut at en hadde mangel i forhold til måten å styre bedriften på (...). De tingene vi gjør isolert blir vurdert i forhold til hva vil det koste, hva tror vi effekten vil være»
5	«Når det er større endringer, så må det jo tas i avdelingen, i ledergruppemøte og med min leder, og hvis det er mye penger involvert, og mye investeringer så må du kanskje helt opp til ledergruppa for hele parken».
6	«Det kommer ut fra strategien vår. (...) Vi skal stadig utvikle (...). Så setter vi oss rundt et bord, har idémyldring og så jobber vi en stund med de forskjellige idéene som kom på bordet. (...) Det går veldig fort i Dyreparken. Fra vi har presentert en god idé, til at vi er i gang med prosessen. (...) Så fort vi har funnet tema eller idé så lager vi en business case med en gang»
7	«Vi har alltid blitt utfordret på for eksempel det med økonomisk fokus, sunn økonomisk drift. Og vi har sagt at det finnes en del teknologi som kommer. (...) Hvor vi har sittet på gjerdet, fordi teknologien var dyrere enn hva de ansatte var. (...) Vi vet jo at det var et potensial på det området. (...) Satte en slags beskrivelse av prosjektet, og sendte den ut til flere aktører i markedet, (...), og gi et tilbud. (...) Så var det rett og slett at vi vet jo at det var et potensial på det området i forhold til måten driften var»
8	«Mens vi var i idéfasen (...) så var det jo en kombinasjon av styrebehandling og av opphavsmennene som interessenter. (...) Måtte godkjenne idéen før vi gikk i gang. (...) Så hadde vi et veldig begrenset budsjett, så vi var nødt til å tenke kreativt og annerledes i forhold til hvordan dette ideelt sett kunne være da. (...) Og så hadde vi jo krav og forventning. (...) At du var nødt til å komme opp med kreative løsninger for å løse den nokså kjent problem»
11	«Vi starter med en veldig liten gruppe (...), som jobber med hele kundeopplevelsen (...) og de fysiske mulighetene, (...) kommet frem, etter hvert, til en anbefaling»

Tabell 9 - SØKEFASEN - Før COVID-19

Først og fremst viser søkefasen en likhet med Zomerdijk og Voss (2011), Broshi-Chen og Mansfeld (2021), Gomezelj (2016) og Hjalager (2010) om at opplevelsesnæringer trenger en innovasjonsprosess som har kundene i sentrum. Som informant 3 legger vekt på er det for Dyreparken viktig å gi kunne en bedre opplevelse av å forbedre produktene. Det at søkefasen før COVID-19 handlet om å hele tiden se etter forbedringer for gjesteopplevelsen har gitt grunnlag for at Dyreparken, som en del av opplevelsesnæringen, hadde en søkefase for å fange de mest relevante innovasjons-idéene for gjestene. I tillegg kan en også se en sammenheng med teorien til Björk og Magnussen (2009), Baregheh et al. (2009) og Crossan og Apaydin (2010) ved at innovasjonsprosess skapte innovasjoner på gruppenivå, samtidig som prosessen hadde trekk til Baregheh et al. (2009) om at det er viktig organisasjoner har rett kompetanse innad for å kunne forankre den sosialt. Konteksten til Dyreparken om at en satte en liten gruppe som har ansvar for innovasjonen, skapte dermed denne tilhørigheten til en gruppe og kunne dermed skape en tilspisset kompetanse for å sikre at de beste innovasjonene ble undersøkt i søke-fasen.

Som en kan se i tabell 9 gir informantene uttrykk for at søkefasen var basert på lange runder med idéutforming og møtevirksomhet i øverste ledelse for å kunne gå videre til velgefasen, og har likheter med hvordan den planorienterte prosessen Stage-Gate (Cooper, 2008) legger vekt på er en god oppstart av innovasjonsprosessen ved at en har en god prosess for å sikre at de beste idéene blir valgt. For å velge de beste idéene var det nødvendig at det var unike og individuelle innovasjoner som undersøktes. Som Zomerdijk og Voss (2011) trekker frem er det viktig at opplevelser skal være unike og personlige ved at hver avdeling i Dyreparken nettopp søkte etter innovasjoner som kunne skape en økt utvikling basert på avdelingens hovedområde. En innovasjon i Dyreavdelingen ville for eksempel ikke vært aktuell for avdelingen for overnatting, og dermed har det vært nødvendig å skape noe unikt for hvert avdeling. Konteksten tilsier dermed at søkefasen nettopp må skape unike og personlige innovasjoner.

Søkefasen til Dyreparken før COVID-19 har trekk til hvordan Tidd & Bessant (2018) sin modell for søkefasen er lagt opp. Søkefasen besvarer hovedspørsmålet til Tidd og Bessant (2018) ved at søkefasen til Dyreparken var lagt opp til å finne muligheter for innovasjon. Dyreparken brukte verktøy for å analysere hvilke muligheter som var i markedet, og så undersøke hvilke innovasjonsmuligheter som kan oppstå av de ulike mulighetene, som har trekk til Cooper (2008) sin teori om Stage-Gate hvor da Dyreparken brukte søkefasen for å finne relevant informasjon og analyserer så funnene. Vi kan dermed si at søkefasen før COVID-19 har vært to-delt ved at en først så etter muligheter, før en etterpå så etter hvilke muligheter for utvikling og innovasjon Dyreparken hadde basert på disse mulighetene. Vi kan også se likheter med konseptkreasjonsfasen til Zomerdijk og Voss (2011) ved at Dyreparken i det første stadiet i innovasjonsprosessen skal skape og finne nye muligheter for utvikling overfor gjesten.



Det var et klart rammeverk for hvordan en skulle gå frem for å finne innovative løsninger i Dyreparken, som trekker paralleller til Cooper sine teorier om Stage-gate og Agile Stage-gate, samtidig som det er trekk til beste praksis-studiene fra Markham og Lee (2013) om hvordan bedrifter kan skape konkurransefortrinn. Likhetene med Stage-Gate var at Dyreparken har hatt en klar struktur for hvordan en skulle gå videre til neste steg samtidig som en sikret at hver beslutning var nøye diskutert. Trekk til Agile-Stage-Gate baserer seg på at Dyreparken før COVID-19 ved at selv om en hadde en planlagt struktur så gikk innovasjonsprosessen fremdeles raskt og det var mange små sprinter som ble analysert før en kunne gå videre til neste nivå. Søkefasen hadde også små sirkulære faser hvor informantene ga uttrykk for at en av idéene som kom opp hadde et utspring fra tidligere produkter, som en kontinuerlig søkte etter bedre løsninger for å kunne til slutt implementere en forbedring. Markham og Lee (2013) legger vekt på at bedrifter som har en formell søke-fase, bruker ressurser på å forstå kunder og bruker sosiale medier i søkefasen har en større sannsynlighet for å kunne implementere gode innovasjoner. Gjennom Dyreparken sin praksis før COVID-19 kan vi dermed se at søkefasen har vært i tråd med beste praksis-studiene ved at søkefasen var formell og at Dyreparken aktivt ønsket å forstå kundenes behov for å finne de beste innovative løsningene. Søkefasen hadde en klar start og slutt, hvor overgangen til velgefasen baserte seg på at en har tatt en grundig fase for å finne de beste løsningene i Dyreparken, og som en informant legger vekt på: *«komme med en anbefaling»*.

Som en kan se fra informasjonen fra informantene har det vært en formell søkefase tidligere hvor en hadde en beskrivelse av en innovasjon, jobbet med å finspisse ideen før en presenterte til ledelsen. Spesielt fokuset på å ha kundene i fokus er noe informantene gir uttrykk for har vært viktig for å kunne finne nye innovasjoner å implementere, samtidig som bruken av flere aktører i markedet for å se potensialet med en innovasjon. Det handlet først om å se et potensial, så gå ut i markedet og så bestemme seg for en innovasjon som var nøkkelen til å kunne gå videre i velgefasen. Søkefasen var også påvirket av styret til Dyreparken og opphavsmennene, som la retninger for hvilke muligheter Dyreparken skulle gå for. Informantene ga uttrykk for at dette gjaldt spesielt i underholdningstilbudene hvor flere eksterne interesser kan påvirke retningen for innovasjonen. Vi kan dermed se at det er likheter med beste praksis-studier fra Markham og Lee (2013) hvor en har en klar struktur for hvordan en skal finne frem til innovasjoner, Cooper (2008) om at en må skaffe relevant informasjon før en går videre med prosessen, og til slutt Baregheh et al. (2009), Crossan og Apaydin (2010), Fagerberg (2005), Johnsen og Amundsen (2014) og Björk og Magnusson (2009) og Chesbrough (2020) om at åpenhet, deling og tillitt mellom aktørene er med på å skape en god innovasjonsprosess. I tillegg har konteksten til Dyreparken også sammenheng med hvordan opplevelsesnæringen skal starte en innovasjonsprosess ved at de innovasjonene som skal undersøkes er i tråd med utviklingen for å sikre gjester og skape et bedre tilbud til gjestene, som Zomerdijk og Voss (2011),

Hjalager (2010), og Gomezelj (2016) legger vekt på et viktig for å sikre fremtidig utvikling. Strukturen var til stede for å sikre en felles standard i Dyreparken slik at de innovasjonene som kom frem i søkefasen kunne tas med videre i velgefasen.

#### 4.2.1.2 Velgefasen

Før COVID-19 var velgefasen basert på å undersøke i detalj hvilke fortrinn og utfordringer de ulike idéene fra søkefasen hadde for Dyreparken. Informantene gir uttrykk for at velgefasen baserte seg på å analysere alle ideene, og velge et gitt antall ideer som en så undersøkte mer i dybden, som en kan se i tabell 10. Igjen ser en likheter med søke-fasen ved at de innovasjonene som ble valgt før COVID-19 var de som skulle sikre utvikling for Dyreparken, samtidig som en skulle sikre en bedre gjesteopplevelse.

Informant	VELGEFASEN – Før COVID-19
1	«Endte opp med 10 forbedringsforslag hvorav 5 skulle ha gjesteverdi og 5 skulle ha ansattverdi. (...). Vi har et formelt regelverk som går på investeringsøknader. (...) skal det bevilges penger, så må det ligge en verdilogikk til grunn. (...) Hvis et prosjekt ikke kan fremskape at man kan fremskaffe en god verdilogikk, altså sammenhengen mellom hva man mener vi skal ha en innovasjonsprosess innenfor og hva den skal gi, så kan det være et tegn på at han er umoden og da burde den kanskje nedprioriteres inntil verdilogikken bli mer klar. (...). Når vi hadde definert hva var det vi ønsket som sluttprodukt så tok vi kontakt med for eksempel leverandør og hørte litt med bakgrunn av disse behovene vil det da være mulig»
2	«det at vi har brukt lengre tid har jo på noen ting gjort at det er blitt mer forankret og kanskje at vi har oppfattet at det blir bedre, men ikke nødvendigvis at til syvende og sist at det er tilfelle. (...). I et normalår så hadde vi nok hatt mye mer svar før vi hadde gjort, altså rullet ut, implementert det»
4	«Ledergruppa ble enige om å måtte forplikte seg til at vi skal jobbe oss mot en annen måte å drive den bedriften på. (...). Det var kjekkere å se vi har lyst til å bygge det. (...). Vi har hypoteser om hva vi tenker å gjøre, hva vi tror kommer til å skje»
5	«Ser et behov for noe, og så tar man et valg på at nå skal vi gjøre dette»
6	«Vi bruker gjerne opptil et år på å lande en prosess. Det er de tyngste innovasjonene da. (...). Vi er jo en gruppe mennesker i Dyreparken som sitter sammen og avgjør. (...). Så må vi legge frem en budsjettplan på det, en business plan. Og det blir ofte presentert på styret. (...). Men hvis det er store investeringer, så må vi alltid ha klart en business case. Og de leverer vi jo ikke hvis ikke de kan regne seg hjem selv. (...). Og det er jo parken veldig gode på, det er jo å lage prosjekter som lønner seg nesten fra første året.
7	«Leverandørene var på besøk i Dyreparken, (...) og sa at det er et potensial i forhold til måten vi gjør det på. (...). Vi hadde snakket med dem. (...) Da startet vi opp med et prosjekt hvor vi sa ok hva er det vi skal gjøre for noe. (...) Satte en slags beskrivelse av prosjektet, og sendte den ut til flere aktører i markedet, og spurte om de kunne komme på banen og gi et tilbud. Og det gjorde de, så vi hadde vel inne fire stykker hvor vi ender på en løsning som vi er veldig fornøyde med som også var den mest økonomiske»
8	«Vi var jo via mange versjoner på veien. (...). Så vi var via mange forskjellige løsninger og så hva som var mulig. Og så var det til slutt så var det det vi endte opp med. (...) Dette er jo en lang prosess. (...), og en av de viktigste forutsetningene for at det ble bra det var at ideen fikk brynt seg på mange miljøer. (...). At en prinsipielt måtte godkjenne ideen før vi gikk i gang.

Tabell 10 - VELGEFASEN - Før COVID-19

Tidd og Bessant (2018) viser at velgefasen handler om det å faktisk ta et valg, noe som velgefasen i Dyreparken hadde trekk til ved at de analyserte seg frem til hvilken idé de skulle ta med videre i prosessen. I tillegg er det likheter med Zomedijk og Voss (2011) om sin analysefase, hvor Dyreparken brukte ulike verktøy for å analysere de ulike innovasjonene som hadde blitt valgt for å sikre at de kunne gå videre til implementering. Vi kan dermed si at velgefasen til Dyreparken før COVID-19 har sammenheng med det teoretiske rammeverket i denne masteravhandlingen.

En informant trekker frem at velgefasen baserte seg på å ha planorienterte modeller og rapporter før en kunne komme videre i implementeringsfasen. Baregheh et al. (2009) trekker frem at det å skape en felles forståelse av innovasjon er fortrinn for å lykkes med innovasjon. Det har også sammenhengen med utviklingen til opplevelsesnæringer om at de innovasjonene som skal implementeres er nøye analysert før en kan gå videre (Zomedijk og Voss, 2011). Vi kan trekke en slutning om at det å ha planorienterte modeller og rapporter, og en god analyse som felles struktur på å velge de rette innovasjonene er den felles forståelsen som var i velgefasen til Dyreparken. Samtidig nevner en informant at det var i velgefasen mange av ideene enten ble satt på vent eller skrotet fordi de ikke var lønnsomme nok eller var for kostbare. Her vises trekk til Cooper (2008) sin Stage-Gate og Cooper og Sommer (2016) sin Agile-Stage-Gate om at etter hvert som innovasjonsprosessen går fremover så blir arbeidet mer komplisert og en kommer til et punkt hvor en må velge om en skal gå for innovasjonen eller skrote idéen. At Dyreparken nettopp hadde mulighet til å stoppe prosessen om idéen ikke var levedyktig viser at innovasjonsprosessen har hatt en tydelig «Kjør-Stopp»-funksjon i tråd med Agile-Stage-Gate (Cooper og Sommer, 2016) om at det er nødvendig å evaluere når en innovasjon kan fortsette eller avsluttes.

Velgefasen viser også trekk til beste praksis-studier fra Markham og Lee (2013) ved at bedrifter som klarer seg bedre enn andre har planlagte regler og prosedyrer og anvender de riktige verktøyene. Hvis en idé ikke hadde godt nok verdigrunnlag så måtte den enten jobbes med videre eller så måtte den legges til side til en senere anledning i Dyreparken. Dermed hadde Dyreparken planlagte regler og prosedyrer, i tråd med beste praksis-studier fra Markham og Lee (2013) for å sikre at valgene på idéene var velbegrunnet og kunne skape en høyere verdi for Dyreparken. Som informant 1 nevner så måtte det være en verdilogikk bak, slik at en ikke kunne gå videre fra velgefasen og over til implementeringsfasen før det var en klar logikk i valget på innovasjonen, som igjen har likheter med teoriene fra Cooper (2008, 2021) om at prosessen må være ferdig med det ene stadiet før en kan gå videre til neste. Det er også sammenheng med Broshi-Chen og Mansfeld (2021) om at opplevelsesnæringer må ha prosesser som er undersøkt på forhånd, og ut fra velge-fasen før COVID-19 i Dyreparken at den var nøye analysert og diskutert før en gikk videre til implementeringen.

Vi kan også se trekk til Cooper sine teorier om Stage-Gate og Agile Stage-gate hvor velgefasen før COVID-19 hadde hint til en evaluering for å unngå stor usikkerhet og eliminere unødvendig ressursbruk. Som en informant trekker frem i velgefasen så måtte en ha en «businessplan» som ble presentert til styret før en kunne starte investering av for eksempel det nye overnattingstilbudet Bobil-campen ved Dyreparken. Det å ha en evaluering under velgefasen sikret at Dyreparken dermed ikke investerte i innovasjoner som kunne skape stor usikkerhet og unødvendig ressursbruk. Agile Stage-Gate fra Cooper og Edgett (2012) og Cooper og Sommer (2016) hvor en har sirkulære sprinter innad i de ulike stadiene av innovasjonsprosessen for å sikre at endringer som oppstår blir evaluert og diskutert før en går videre på implementeringsfasen. Vi kan dermed trekke en sammenheng med de planorienterte innovasjonsprosessene som Stage-gate og den mer fleksible innovasjonsprosessen Agile Stage-gate fra Cooper hvor en ser nøye på idéen og har en klar evaluering før en tar prosessen til neste steg.

Ideene før COVID-19 som ble valgt for å investeres i var ofte av de med større kostnadsstruktur, og som ville ta lang tid å få iverksatt. Et sentralt eksempel som ble nevnt i intervjuene her var prosessen rundt valget av Hakkebakkeskogen og det digitale målbildet. Eksemplene viser at i velgefasen er det de innovasjonene som sikrer utvikling og økt gjesteopplevelse som tas med videre til implementeringsfasen, som Zomerdijk og Voss (2011) nevner er viktig for innovasjonsprosessene i opplevelsesnæringen. I tillegg er punktet med at Dyreparken valgte en innovasjon for digitalisering viser at Dyreparken også går for de innovasjonene som sikrer teknologisk utvikling, i tråd med Gomezelj (2016) og Hjalager (2010) om at teknologi kan fremme innovasjonsarbeid i opplevelsesnæringen.

Som nevnt tidligere tok innovasjonsprosessen før COVID-19 flere år, og på det meste 30 år, fordi en ofte gikk frem og tilbake mellom søke- og velge-fasen. Samtidig har det vært trekk til rammeverket til Tidd og Bessant (2018) ved at representanter for Dyreparken har stilt spørsmålene som hva er det en egentlig skal gjøre og hvorfor er det viktig at innovasjonen blir valgt? Vi kan gjennom diskusjonen rundt Dyreparken si velgefase før COVID-19 trekke en parallell med rammeverket til Tidd og Bessant (2018), den har vært grundig og nøye analysert som Cooper (2008), Cooper og Sommer (2016) trekker frem som gode metodikker for å sikre gode innovasjoner, og i tråd med hvordan opplevelsesnæringer skal sikre utvikling fra Zomerdijk og Voss (2011), Gomezelj (2016) og Hjalager (2010). La oss nå gå videre på å se i dybden hvordan implementeringsfasen i Dyreparken før COVID-19 har vært.

#### ***4.2.1.3 Implementeringsfasen***

I implementeringsfasen gir informantene under intervjuene beskjed om at selve implementeringen av nye innovasjoner varierte i praksis og var ulik fra avdeling til avdeling. Noen avdelinger implementerte tidlig

om våren for å kunne teste, evaluere og endre gjennom de ulike sesongperiodene, mens noen implementerte etter høysesongen for å ha høsten og våren på å evaluere innovasjonen. Samtidig så trekker informant 2 frem at implementeringsfasen baserte seg på at en etablerte en liten pilot, som for eksempel en betaversjon av en app, for å kunne teste den i småskala i en sesong. Når sesongen var over så ble appen forbedret slik at den var klar til neste sesong.

Informant	IMPLEMENTERINGSFASEN – Før COVID-19
1	«Satte en matematiker fra Universitetet i Oslo, som gikk igjennom all besøksinformasjon de siste 6 årene, og så prøvde man å trekke ut verdier, informasjon i fra det datamaterialet. Og på bakgrunn av det, så fikk man frem noen adferdsbestemte indikatorer, som man da begynte å legge inn i et eget formelverk som da ble prediksjonsmodellen. (...). Styrebeslutning som gjorde at vi gjennomførte de tiltakene og fikk da sånn sett også midler til å iverksette denne jobben da. (...). Vi skulle ha en operasjonalisering i vår innovasjon. Vi skulle vekk med teorien, og så skulle vi operasjonalisere det, altså vi skulle gå for noe som vi mente vi kunne implementere i vår organisasjonen. (...) Vi skal kunne bruke det tatt i bruk i vår egen drift»
2	«Normalt sett så hadde vi tenkt å bruke ett år på det [innovasjon]. (...). Vi hadde gjort en liten pilot så vi visste at det virker, men vi hadde tenkt å bruke en, sommeren i fjor, sesongen i fjor for å få testet. (...). Vi gjør småskala tester, og gjør noe læring. Og så gjør vi det en sesong, og så vil vi rulle det ut som sesong 2. (...). Så var noen ting da som det var jeg sa hadde vi gjort på normal måte, så hadde vi brukt et år ekstra for å være sikker på det»
3	«man bruker påsken, henter ut, tester ting inn mot høysesong»
4	«vi har bare prøvd å gjøre vårt» «Grodde fram gjennom mange år»»
6	«Gjør ikke nødvendigvis store endringer midt i en høysesong, for det krever ganske mye. (...). Men der vi kan forbedre ting, så gjør vi det selvfølgelig fortløpende. Men hvis man har laget et helt nytt konsept så kan man ikke skifte det konseptet midt i en høysesong, da må man selvfølgelig vente til neste sesong. (...). De [LEDELSEN] er flinke til å gå ut og spør de som er bedre enn oss på de forskjellige tingene, (...) så vi bruker veldig mye leverandørene våre til kvalitetssikring. Sånn at vi føler oss veldig trygge når vi kommer til slutten av et prosjekt, å igangsette et prosjekt.
7	«Vi gjorde endringen i juni. Så det var en litt sånn ok vi gjør det. Så da vi tok en beslutning, og så sto vi i det. Det var et tøft år for de som håndtere gjestehenvendelser, men det var godt når vi fikk se resultatene av det, også i forhold til det økonomiske, at det var det riktige stedet å ta»
8	«Det var mange prosesser som måtte gå parallelt, og det var veldig komplekst. Det var mange delbeslutninger, og hvordan vi skulle gjøre det. (...). Så var det jo et punkt der hvor en sa at ok nå trykker vi ordentlig på startknappen. (...). Da kan vi liksom ikke slå retrett, så det var om å gjøre å få best mulig beslutningsgrunnlag frem til det punktet.

Tabell 11 - IMPLEMENTERINGSFASEN -Før COVID-19

Implementeringsfasen til Dyreparken har trekk til rammeverket til Tidd og Bessant (2018) med at fasen skulle svare på det sentrale spørsmålet rundt hvordan en skal få innovasjonen til å fungere i Dyreparken. I tillegg til å ha trekk til Zomerdijsk og Voss (2011) sin oversikt over at opplevelsesnæringer må skape en

detaljert designfase for å få implementert nye innovasjoner. Ut fra informasjonen til informantene hadde Dyreparken ulike faser i implementeringsfasen, hvor noen gjorde endringer kontinuerlig, hadde parallelle prosesser eller forbedret en innovasjon i etterkant. Det viser trekk til at opplevelsesnæringer, for å sikre korrekt utvikling, implementerer innovasjoner basert på hva som er relevant i den gitte konteksten fra Zomerdijk og Voss (2011) og Gomezelj (2016). Som en kan se i tabell 11 var implementeringsfasen under COVID-19 fremdeles langvarig hvor informantene ga uttrykk for at fasen tok rundt ett år å gjennomføre. Samtidig trekkes det frem at i implementeringsfasen i Dyreparken ble det også brukt eksterne. Her vises likheter med De Jong et al (2003) om at individuelle spesialiserte hjelper organisasjoner til å svare på endringer, og anvender kunnskaper som kommer utenfra. Implementeringsfasen før COVID-19 i Dyreparken har dermed likheter til bruken av Ad hoc-kirati (Zomerdijk & Voss, 2011; De Jong et al., 2003), hvor Dyreparken i denne fasen hadde fokus på å prøve-og-feile for å sikre gode innovasjoner.

I tillegg viser en informant til at innovasjonsprosessen før COVID-19 la opp til at det sattes i gang parallelle prosesser, som har likheter med Cooper (2021) om at det å nettopp ha parallelle prosesser gjør at en kan spare tid og kostnader ved at flere tar del i de ulike prosessene. Samtidig hadde implementeringsfasen også likheter med J-form som De Jong et al. (2003) baserer seg på å anvende de interne ressursene og kunnskapene for å få skape utvikling og endring. Det at Dyreparken anvendte ansatte som aktører i implementeringsarbeidet gjorde at kostnadene blir lavere og en kan trekke en parallell med at kombinasjonen med å ha en implementeringsfase som både anvender interne og eksterne ressurser kan skape en høyere suksess-rate enn om det bare hadde vært enten eller. På den måten kontrolleres kostnader, som Hjalager (2011) nevner kan være en utfordring for opplevelsesnæringer ved at kostnader ofte kan bli høye.

Tabell 11 viser at implementeringsfasen i Dyreparken hadde en klar gjennomføringsevne, ved at når en idé og innovasjon ble bestemt at den skulle implementeres så ble den implementert. Dette var for å unngå unødvendig kostnader, som igjen henger sammen med teoriene om Stage-Gate (Cooper, 2008) hvor innovasjonsprosessen før implementering var grundig evaluert slik at det ikke ble oppstart med prosjekter uten at det var en klar forventning om at de ville bli suksessfulle og gjennomførbare. Igjen kan en også se at innovasjonsprosessen til Dyreparken før COVID-19 hadde en klar struktur hvor de frem til krisesituasjonen startet har hatt en søke-, velge-, og implementeringsfase, og har likheter med Zomerdijk og Voss (2011) sitt utgangspunkt for at opplevelsesnæringen skal sikre gode innovasjoner gjennom en detaljert prosess for å sikre positiv utvikling. La oss nå se på den siste delen av innovasjonsprosessen før COVID-19, nemlig gevinstfasen.

#### 4.2.1.4 Gevinstfasen

Gevinstfasen før COVID-19 i Dyreparken har basert seg på å hele tiden tenke kontinuerlig utvikling for å sikre at de innovasjonene som ble implementert kunne skape en verdi for bedriften, leverandører og gjestene. Som en kan se i tabellen 12 gir informantene uttrykk på at i gevinstfasen før COVID-19 så reviderte, justerte, endret og hele tiden så etter nye muligheter kontinuerlig.

<b>Informant</b>	<b>GEVINSTREALISERING – Før COVID-19</b>
<b>1</b>	<b>«så setter vi i gang med en ny runde for å se om noen av de 120 pluss eventuelt andre kan tas i bruk ved neste runde. (...). Når man ser resultater, så skaper det nye tanker, ny lyst til å utvikle seg. (...). Ting kan bli bedre. Det å ha en sånn grunnleggende forståelse tror jeg er viktig»</b>
<b>3</b>	<b>«Hvis du ikke har en burning-platform så får du aldri til markant endring i en kultur»</b>
<b>4</b>	<b>«Reviderer underveis hele tiden»</b>
<b>7</b>	<b>«Også var det innkjøringsproblem første året, som vi korrigerer det andre året. Så nå tror jeg det fungerer ganske bra. (...). Dette gir oss noen muligheter»</b>
<b>8</b>	<b>«For fremdeles så justerer vi og endrer. Og det handler litt om hvordan vi jobber med Dyreparken – Litt bedre enn i går og kontinuerlig forbedring»</b>

*Tabell 12 - GEVINSTREALISERING - Før COVID-19*

Tidd og Bessant (2018) nevner at gevinstfasen består av å ta med seg de kunnskapene en har fra innovasjonsprosessen og bruke til å forbedre innovasjonen. Det at Dyreparken la opp til å tenke kontinuerlig utvikling viser at gevinstfasen hadde samme struktur som rammeverket til Tidd og Bessant (2018). Lean-tankegangen var en stor del av innovasjonsprosessen før COVID-19 for å nettopp kunne sikre en kontinuerlig utvikling, som henger sammen med teoriene til De Jong et al. (2003) og Zomerdijsk og Voss (2011) om at en innovasjonsprosess for opplevelsesnæringen er kontinuerlig og at en hele tiden evaluerer de resultatene en får av innovasjonen. I tillegg kan en se at gevinstfasen til Dyreparken før COVID-19 har trekk til Cooper (2008) med at det hele tiden ble vurdert hvordan innovasjonen kunne skape fortrinn i markedet. Gevinstfasen før COVID-19 til Dyreparken har også likheter med Crossan og Apaydin (2010) ved at fasen la opp til verdiskaping og at utnyttelse var en del av arbeidet med innovasjonene. Fokuset på utvikling i gevinstfasen viser at i konteksten i opplevelsesnæringen er det viktig å hele tiden se fremover for å kunne sikre en positiv utvikling for både de ansatte og gjestene. Det at Dyreparken la vekt på å hele tiden undersøke nye muligheter etter en prosess var ferdig, sikrer at Dyreparken kan utvikle seg basert på de endringene som skjer i samfunnet som er i tråd med Klev og Levin (2009) og Hjalager (2010) sine utgangspunkt for å sikre gode utviklingspotensial i markeder med endringer. Oppsummert kan en si at gevinstfasen til Dyreparken før COVID-19 gjorde innovasjonsprosessen fleksibel ved at en etter søke-, velge- og implementeringsfasen gikk videre ved å hele tiden tenke på hvordan innovasjonen kunne bli bedre.

Vi har nå sett på hvordan innovasjonsprosessen før COVID-19 i Dyreparken hadde av sentrale trekk. Vi har her sett at søke-, velge-, og implementeringsfasen har trekk til den planorienterte innovasjonsprosessen fra Cooper (2008), den forenklete modellen til Tidd og Bessant (2018) og beste praksis-studier av Markham og Lee (2013), Barczak et al. (2009) og Cooper og Edgett (2012). I tillegg viser innovasjonsprosessen før COVID-19 likheter med hvordan opplevelsesnæringer skal sikre gode utviklingspotensial ut fra teoriene fra Hjalager (2010), Gomezelj (2016) og Zomerdijk og Voss (2011). Det at innovasjonsprosessen før COVID-19 hadde et både-og-fokus på både fleksible og planorienterte innovasjonsprosesser viser at en innovasjonsprosess kan ha begge elementer, selv om i Dyreparkens kontekst var mest trekk til planorientert innovasjonsprosess. Vi kan dermed se at innovasjonsprosessen før COVID-19 har hatt en klar struktur og forventning på hvordan en skal gå fra ide til gevinstrealisering, som er hovedtrekkene i Tidd og Bessant (2018) sin forenklete modell for innovasjonsprosess. La oss nå gå over til å se hvordan innovasjonsprosessen har blitt endret seg som følge av COVID-19, hvor vi først skal se hvordan innovasjonsprosessen var under COVID-19.

#### ***4.2.2 Under COVID-19***

Under COVID-19 trekker informantene frem hovedpunkter som at innovasjonsprosessen gikk fortere ved at det som tidligere ville tatt flere år ble kortet ned til bare noen få uker og måneder. En informant viser til at for eksempel Bobil-campen ble en innovasjonsprosess som tok bare noen få uker fordi Dyreparken så et potensial, istedenfor å ta opptil et år før COVID-19 fordi en da skulle ha evaluert hvert steg i prosessen. Mye av grunnen til at det gikk så bra, ifølge informantene, var at det var innbakt i kulturen med kontinuerlig forbedring og Lean-tankegang. Samtidig legger en informant trykk på at hvis ikke Dyreparken hadde hatt erfaring fra før så ville Dyreparken mest sannsynlig ikke hatt like god utvikling, hvor eksempelet med Hakkebakkeskogen ble trukket frem som en sentral brikke for at Dyreparken fikk skapt en god utvikling under COVID-19.

*«Det ligger mye mer i ryggraden, at man skal lete etter hvordan det ser ut når det virker i stedet for å si hvordan det ikke virker»*

Innovasjonsprosessen ble også påvirket i stor grad av COVID-19 som vist i tabell 13, som har en sammenheng med hvordan endringer i omgivelsene kan være drivkrefter til å skape endringer (Tidd & Bessant, 2018; Klev & Levin, 2009; Jacobsen, 2018; Hjalager, 2010; Gomezelj, 2016). La oss først ta for oss søkefasen under COVID-19 før vi kan komme frem til en endelig konklusjon.



### 4.2.2.1 Søkefasen

Informant	SØKEFASEN – Under COVID-19
1	«Da så vi endelig muligheten (...). Internt så har det vært motstand i den forstand at folk naturlig skepsis til at dette kan gå for fort (...). Vi var ikke de første [MED Å FINNE IDEER] (...). Vi ble inspirert av det vi så andre hadde gjort (...). Andre område, som vi har slitt egentlig med, fikk en endring på gjennom COVID-19 (...). Vi hadde en ide til det å skape innovasjon. (.) Vi må tenke store volum (...). Sammenheng mellom det vi visste den gangen, og hvorfor vi tok de beslutningene (...).
2	«(...) kriseledelse fordi at ledergruppa var samlet i perioder nesten daglig og det ble diskutert forskjellige løsninger jevnt og trutt (...). Det at vi møttes nesten daglig gav et annet bilde (...). Her kunne jo egentlig alt skje (...) 2 dager sammen med en gruppe, og så jobbet de ut 8-10 scenarier fra i spennvidden lukket til helt åpent (...). Hadde jo mye gode diskusjoner og tenkte helt, altså, ut av boksen på problemstillinger som vi var veldig låst på tidligere (...). Også så vi når CORONAEN kom at vi hadde ikke tid til å lære opp våre ansatte i de brede menyene»  «Det var jo ting vi egentlig har hatt lyst til å gjøre lenge, men ikke turt, vi har aldri prøvet det, men her var vi jo tvunget til å gjøre det (...). Vi var veldig i en sårn periode søkende for å se hvem det er som kan bidra til å lære oss om det vi skal inn i og ha hjelp (...). Da hadde de [eksterne aktører og Dyreparken] ukentlige Teams-møter for å oppdatere hverandre på situasjonen, og lære av hverandre på hvordan vi skulle håndtere pandemien (...). Hver gang man lufter det for en ny gruppe, så blir kanskje løsningen verdivetket fordi man ha forskjellig syn på det (...). Vi hadde en klar plan når vi startet 2020 om hva vi skulle gjøre. Den ble jo satt på pause og så ble alt endret. (...) den ble hele tiden justert (...). At vi allerede var i gang med det tankesettet [kontinuerlig forbedring], det gjorde det mye enklere»
3	«For vår del da er det å dekke gjestebehov. For oss så er det også viktig det med det å avdekke hva vi ikke var fornøyd med (...). Vi har jo også hatt et ekstremt utviklingspotensial (...). Hvordan kan vi få folk til å komme da? (...) så da begynte vi med noen superenkle gjesteundersøkelser»
4	«Trening på å tenke ut av boksen, tenke nytt, og ikke bare se ting gjennom dine egne mentale modeller (...). Vi vet ingenting [om COVID-19 situasjonen] (...). Hvilke typer mulige løsninger ut av boksen kan vi tenke (...) Så gjennom at en så vel for seg å danne nye bilder i året på det, så grodde det fram andre ideer som vi har fått nytte av, (...) hvilke mulige fremtidsbilder har vi? (...) Vi visste at vi skulle ikke ha stengt (...). Samle selve mellomledelsen og øverste ledelse for å sikre at alle vet retninger og alle vet forutsetningene (...) Mange av disse tingene burde vi tenkt allerede, og noen har jo kanskje tek. Men vi hadde aldri turt å prøve det (...). Men nå måtte vi, og så holdt det i gang (...). I fjor så var det ikke nøyte analyser. Det var mer på hypotesestadige å se at detter et problem vi må løse»
5	«Viljen til å få det til var høy hos alle (...) Man egentlig i lang, lang tid har hatt et ønske (...). Og så turte man endelig å gjøre det på grunn av COVID (...) Først så kom min leder til meg og så snakket med IT-avdelingen (...). Og så snakket vi om det internt hos oss (...) Så vi sa nei, det kommer ikke til å fungere (...) Og så gikk det et par dager og så kom [PERSON] fra IT tilbake sammen med [PERSON] og hadde tenkt på dette (...) Og da var jeg veldig ja det kan vi»
6	«Når det gjelder prosjektarbeidet vårt, så har det [COVID] påvirket så mye (...) Først så ble man satt på ven. Hva betyr dette, hva er konsekvensene, hvordan blir tingene (...) Og så begynte jo det å åpne opp i begynnelsen av mai, hvor man hadde mye kortere tid på å levere det en skulle levere. Det som har vært litt annerledes for oss det er at vi må tenke annerledes driftsmessig (...) Sunn endring i form av at vi må tenke nytt på de fleste driftsmåter som har resultert i bedre metoder og effektivitet (...) Vi har revurdert mange av dem (...) Det var et krav nasjonalt da i Norge (...), og det gikk jo lang stund før vi klarte å finne ut hvordan vi skulle løse det (...) Vi er ganske flinke til å involvere alle selv (...) At vi er flinke til å involvere alle på tvers av avdelinger. Sånn at vi skal ha et størrelsesforhold som vi får selvfølgelig bedre ideer der ute hvis en involverer flere»
7	«Hvor alle sammen brettet opp armene, og gjør løs på det som stor foran seg (...) Hadde det ikke vært for at vi ønsket å gjøre det selv, så er det et spørsmål om vi hadde gjort det (...) Så var CORONA katalysator inne i det hele, som gjorde at dette her gikk mye fortere (...) Vi sitter med ganske gode data gjennom gjesteundersøkelser, og også data i forhold til bruk fra gjester. Og det var den dataen som la grunnlaget for oss»
8	«Det er en LIVE-test på om du i det hele tatt evner å snu deg raskt og endre det hurtig (...) Det er en test vi gjerne skulle vært foruten, men som vi er veldig glade for at vi har hatt (...) En måte å tenke på nye måter (...) Så hele eksistensen og hele driftsformen og hvordan vi er bygd opp var jo truet av situasjonen. Og så var det om å se er det mulig å gjøre det vi gjør (...) Det er jo sånn tvungen innovasjon (...) Vi fikk LIVE-testet veldig mange ting som jeg snakker om gjennom mange år, men som vi aldri hadde turt hvis ikke vi hadde en burning-platform (...) Når COVID-19 kommer så fikk vi den energien på en helt annen måte. Da hadde vi ikke noe valg (...) Du var helt nødt til å komme opp med nye smarte løsninger for å løse det samme problemet som du kunne løst på en helt annen måte bare ett år tidligere.
9	«Ledergruppa i Dyreparken begynte arbeidet med hvordan denne sesongen kunne bli ut fra de faktorene som var kjent på det tidspunktet (...) Ledergruppa allerede i slutten av mars startet en planlegging på ulike scenarier

Tabell 13 - SØKEFASEN - Under COVID-19

I tabell 13 kan en se informasjon informantene har gitt for hvordan søkefasen ble under COVID-19 i Dyreparken. I motsetning til før COVID-19 så ble søkefasen under COVID-19 betraktelig forkortet ved at en gikk over i en scenariotankegang hvor Dyreparken lagde ulike scenarier for hvordan en skulle skape utvikling i krisesituasjonen. Det at søkefasen gikk fra flere år og over til noen få dager, har gitt innovasjonsprosessen preg av at det har vært en «*sense-of-urgency*» som viser likheter med Hjalager (2010) om at opplevelsesnæringen endrer seg som følge av endringer i markedet. En informant viser til at scenariotankegang har blitt jobbet med før, men ble aldri iverksatt før under COVID-19, som kan vise likheter med Lawson og Samson (2001) ved at Dyreparken hele tiden ser etter muligheter for å kunne bli bedre. På samme måte som før COVID-19 baserte scenariotankegangen seg på at en stiller spørsmål om hvordan Dyreparken skal løse en utfordring, hvilke muligheter har Dyreparken og hvordan kan en skape utvikling i en periode med mye usikkerhet, som igjen viser likheter med Tidd og Bessant (2018) sitt rammeverk om at søkefasen nettopp skal stille disse spørsmålene, om hvilke muligheter har bedriften av innovasjonen. I likhet med søkefasen før COVID-19, kan en også under COVID-19 se at Dyreparken har en søkefase som skapet konseptet i tråd med Zomerdijk og Voss (2011).

Informantene frem at hvis ikke COVID-19 hadde oppstått, så hadde ikke søkefasen etter muligheter vært like bra, og de innovasjonene som ble implementert hadde mest sannsynlig ikke oppstått, som henger sammen med Klev og Levin (2009) sin teori om at endringer i omgivelsene gir økt endringskapasitet. I tillegg er det trekk til Tidd og Bessant (2018) sin teori om at endringer i omgivelsene kan føre til nye innovasjoner på grunn av manglende ressurser, og hvordan bedrifter kan svare på disse endringene. Det at Norge innførte strenge tiltak (Helsing, et al., 2020) førte til en begrensning i Dyreparkens ressurser som igjen førte til at Dyreparken måtte se etter nye måter å kunne løse de utfordringene de sto ovenfor, og gitt denne konteksten har likheter med hvordan opplevelsesnæringen skal sikre god utvikling (Hjalager, 2010, Gomezelj, 2016).

Søkefasen til Dyreparken ble også kortere ved at det ikke var de samme prosessene som før. Beslutninger ble raskere tatt basert på situasjonen, og la mer fokus over til implementeringsfasen. Igjen er det trekk til beste praksis-studier fra Markham og Lee (2013) hvor Dyreparken under krisesituasjonen satte klare rammer for hvordan en skulle finne nye løsninger og innovasjoner. I tillegg til at det kan sees en sammenheng med Cooper (2021) hvor Dyreparken har økt sitt innovative arbeid for å kunne svare på de endringene som skjer i samfunnet ved at en kuttet ut deler av søkefasen som tok unødvendig med tid og ressurser fra nøkkelpersonene som skulle se etter muligheter for innovasjon. Dyreparken gikk raskere fra idé til implementering og gitt denne konteksten har likheter med *Idea-To-Launch* som Cooper og Edgett

(2012) trekker frem som beste praksis. Samtidig var ikke scenariotankegangen basert på å forstå kundebehovet, som går imot teoriene fra Zomerdijk og Voss (2011), Gomezelj (2016) og Hjalager (2010) om at opplevelsesnæringen hele tiden må være i senter av innovasjonsarbeidet. Som en informant trekker frem så var planleggingen og søkefasen om å gjøre å finne beste løsning for Dyreparken ut fra situasjonen, og det ble dermed etablert scenarier for helt stengt, både-og og åpent under COVID-19. Sosiale medier ble heller ikke aktivt anvendt i søkefasen, da det var ledelsen som i en kort periode skulle finne relevante løsninger, men et tverrfaglig samarbeid på tvers av sektorer ble mer anvendt. Søkefasen gikk dermed bort fra å ha gjesteopplevelsen helt i sentrum, og mer fokus på å sikre god drift i Dyreparken, som er en nødvendig del av responsen til en krise fra Chesbrough (2010) og Pursiainen (2018).

En informant legger vekt på et tett samarbeid med politikere og helsemyndigheter for å kunne finne frem til de beste løsningene, og gjennom søkefasen hele tiden revidere og evaluere fortløpende var grunnen til at Dyreparken fikk en positiv utvikling og endring under COVID-19. Samarbeidet med politikerne og helsemyndighetene var en av grunnene til at den nye Kaptein Sabeltann-forestillingen som hadde en helt ny forestillingsmetode ble valgt som en løsning på underholdningsproblematikken gjennom sommeren. Samtidig trekker også informantene frem at søkefasen under COVID-19 var sterkt påvirket av den retningen COVID-19 satte, som viser trekk til Jacobsen (2018) om at en endring skapes ved at det kommer en drivkraft som skaper en gitt retning i organisasjoner og omgivelsene. Det at COVID-19 var en katalysator til å søke etter nye muligheter og potensial gjør at det er sammenheng med endringer i innovasjonsprosessen og endringer i samfunnet, som vist i Jacobsen (2018), Klev og Levin (2009), Lai (2013) og Baregheh et al. (2009). På den andre siden var COVID-19 en krisesituasjon som ikke var planlagt, og dermed går situasjonen imot Broshi-Chen og Mansfeld (2021) om at prosessen for å svare på utfordringer må være planlagt og undersøkt på forhånd. Vi kan derimot se at det at Dyreparken i sin søkefase iverksatte scenarioplanleggingen gjør at første del av innovasjonsprosessen blir gjennomgått, evaluert og undersøkt på forhånd.

Vi kan dermed se at søkefasen gikk bort fra de planorienterte innovasjonsprosessene fra Cooper (2008) og Crossan og Apaydin (2010) og gikk mer i retning av en fleksibel og situasjonsbestemt søkefase i tråd med Klev og Levin (2009), Cooper og Sommer (2016), Cooper (2021), og Lawson og Samson (2001) sine grunnlag for utvikling. Det at Dyreparken også gikk bort fra å se gjestenes behov og mer mot selve driften viser også at søkefasen gikk imot Hjalager (2010), Zomerdijk og Voss (2011), Gomezelj (2016) og at gjestene skal være i sentrum av innovasjonsarbeidet. Om denne formen for søkefase skapte positiv utvikling er usikkert å si på dette tidspunktet, så la oss nå gå over til velgefasen under COVID-19.

#### 4.2.2.2. Velgefasen

Under COVID-19 ble innovasjonsprosessen endret til å bli mer kortvarig, hvor spesielt velgeperioden og søkeperioden ble kraftig forkortet. Flere informanter legger vekt på at det var krisesituasjonen som gjorde at ansatte og Dyreparken begynte å tenke mer effektivt og finne nye løsninger på kort tid enn det som har vært praksisen før COVID-19. Velgefasen ble dermed kortnet ned betraktelig for at Dyreparken raskere skulle svare på de endringene som oppsto.

Informant	Velgefasen – Under COVID-19
1	«(...) rammebetingelser som måtte tilfredsstilles, med det var samtidig en del interne ting som vi også tok med oss som vi hadde hatt lyst til å gjøre noe med, men som vi aldri tidligere hadde sett helt hvordan vi skulle få sette i gang denne prosessen. (...) Mye lettere når du kan skyldes på noen eksterne, da må vi bare»
2	«Vi måtte i løpet av få dager bestemme oss (...). Medførte en helt ny måte å jobbe på (...). Måtte gjøre mange ting samtidig og på mye kortere tidsfrister enn vi normalt ville gjort. (...) Vi hadde ikke idéfasen som en testfase. Vi bare gikk rett fra idé til produksjon. (...) Så var det kort vei fra vi gjør det til implementering og iverksetting. (...) Vi tok beslutninger og så implementerte vi ganske kjapt. (...) Det var mange vanskelige beslutninger som måtte tas for kort tid. (...) Vi samlet 30 ledere i parken i 2 dager hvor vi satt og jobbet med de scenariene, og på de 2 dagene så kom vi fram til den planen vi da satt i verk»
3	«når vi da til slutt landet på en løsning så var det ikke så mye rom for å diskutere alltid 5 ganger før man finner beste løsning. (...) Det tvang oss til å gjøre en haug med endringer. (...) Det var opp til den aktuelle avdeling å finne beste løsning»
4	«[Etter søkefasen] så ble det gjort ting, konkrete endringer. (...) Så begynte vi å si men vi vet ingenting, hvordan kan vi begynne å tenke framover. (...) Så drøfter vi de [idéene] med ledergruppa, og så gikk hver avdeling tilbake og begynte å tenke gjennom. (...) Og så presenterte de det inn igjen, så gikk det noen runder der hver avdeling der sa innenfor de ulike greinene, og så begynte det å nærme seg litt av de som vi fikk litt kjøtt på beinet. (...) Så jobber ulike grupper, og mange var med flere grupper med innspill. (...), videre diskusjon og så beslutter vi oss for hva vi gikk videre på. Så da ble det forankret godt. (...) Og når vi hadde besluttet det så brukte vi tid på å forklare det. (...) Men selv de ytterpunkt løsningene medførte jo at det vi endte opp med ble veldig mye bedre enn hvis ikke vi hadde tenkt de sprøville tankene»
	«I en krisesituasjon så du slår ikke opp i boka, og så skal jeg velge den modellen (...) Vi er nødt til å beslutte under usikkerhet. (...) Vi har ikke tid til å diskutere alt. Vi er nødt til å ta noen beslutninger kjapt. (...) Plutselig i morgen så kom ny melding fra myndighetene så måtte vi gjøre om på en ting vi hadde sagt»
5	«Var det jo enda kortere beslutningsprosesser, som kanskje lå nærmere da beslutningen ble tatt fordi at man har ikke tid til å oppfølge eller bare sånn gjør vi det, det mener vi er beste løsning. (...) Vi hadde møter, gikk gjennom ting, bare snakket litt om det, jobbet i grupper, gikk sammen igjen, snakker det ut og så tok vi et valg. (...) Vi bestemte oss egentlig ganske fort, (...) og da var det bare da må vi hive oss rundt. Hvis vi skal rekke det så må vi bare begynne å jobbe. (...) Når vi valgte det [LØSNINGEN] da så ble det en helt annen situasjon, og da gjorde det jo noe med hele organisasjonen»
8	«Vi snakker om 2 og 3-dagers vinduer for å få det til, der hvor vi kanskje ville sagt over 2 og 3 måneder tidligere. (...) Vi møttes hver morgen og så sa vi siden i går har følgende skjedd, da bestemte vi det, og så dette ser vi at blir nødvendig, så går vi videre eller vi gjør dette. Og jeg tror vi oppnådde to ting. For det første en utfordring krevende løsninger live, og så i tillegg så fikk jo folk ett voldsomt eierskap til det når de var med å beslutte det.
12	«Vi visste ikke egentlig hva vi hadde å forholde oss til mot sesongen. (...) Det var såpass mye usikkerhet, og at man hele tiden fikk endring i reglene, det var nok det vanskeligste. For med én gang vi følte vi endelig hadde fått til noe som fungerte, så endret det seg og så måtte vi se på andre tiltak»

Tabell 14 - VELGEFASEN - Under COVID-19

Hver avdeling hadde mer ansvar til å velge de ideene som var mest relevant for deres avdelinger, som vi kan se har likheter med De Jong et al. (2003) ved at ansatte tar del i prosessen og Tidd og Bessant (2018) om at hver avdeling dermed har sin egen kontekst og situasjon for innovasjonsarbeid. Samtidig nevner en representant fra Dyreparken Overnatting AS at de ikke hadde så mange valg til å velge ulike innovasjoner på grunn av restriksjoner fra de offentlige myndighetene. Et eksempel som trekkes frem her er at myndighetene stengte for buffet som middagsalternativ, og dermed måtte avdelinger endre menyen til å bli ta-med-mat og á la carte. Her ser vi et skille mellom beste praksis-studier og Cooper (2021) sin porteføljestyring ved at i velge-fasen så er det viktig å kunne ha mange valg, mens i denne konteksten har man ikke mange mulige valg, og må gå for den ideen som kan skape best kunde verdi, som har likheter med Zomerdijk og Voss (2011), Cooper og Edgett (2012) om at en skal gå rett fra idé til implementering basert på situasjonen.

Hjalager (2010) og Gomezelj (2016) legger vekt på at opplevelsesnæringen må endres seg for å skape innovasjoner, noe som vi kan se i konteksten til Dyreparken i velgefasen var korrekt under COVID-19. Dyreparken gikk igjennom en del steg, spørsmål og evalueringer for å velge de innovasjonene som skulle implementeres for å skape best utvikling og potensial i en krisesituasjon. Det at omgivelsene påvirket valget til Dyreparken mye under COVID-19 viser likheter med Klev og Levin (2009), Baregheh et al. (2009), Chesbrough (2010) og Crossan og Apaydin (2010) om at omgivelsene setter retning på hvordan organisasjoner velger å innovere. Dyreparken, under COVID-19, kunne ikke implementere de innovasjonene som var planlagt før krisesituasjonen startet, men måtte velge de innovasjonene som ga mest mulig nytte ut fra konteksten. Velgefasen ble dermed kortet ned betraktelig, og ikke fjernet helt som går imot teoriene til Cooper (2008) om Stage-Gate hvor hver fase skal evalueres og analyseres, og Cooper og Sommer (2016) med Agile-Stage-Gate hvor selv om det er mer fleksibilitet så er det lagt opp til at en har små sprinter hvor hver fase må evalueres nøye før en går videre til neste fase i innovasjonsprosessen. Cooper og Sommer (2016) legger vekt på tre uker sprinter med evaluering, mens Dyreparken under COVID-19 bare måtte ta sentrale valg for å dra innovasjonsprosessen fortest mulig over til implementering. I tillegg viser det med at Dyreparken, selv i krise, evaluerte sine valg går imot teoriene om *Idea-To-Launch* (Cooper og Edgett, 2012) hvor en ide kan gå direkte til implementering istedenfor å ha flere steg i innovasjonsprosessen.

Velgefasen under COVID-19 har det også vært trekk til spørsmålene hva skal en gjøre og hvorfor, ved at Dyreparken gjennom velge-fasen undersøkte hvilke løsninger en skulle gå for. Dermed er det, selv om velgefasen ble kortet ned, likheter mellom velgefase og Tidd og Bessant (2018) sitt rammeverk for hvordan innovasjonsprosessen skal gå videre fra søkefasen og over til velgefasen. I tabell 14 kan en se

hvordan velgefasen var under COVID-19 fra informantenes svar under intervjuene. Som vi kan se har det vært kjappe, sentrale valg som har kortet ned innovasjonsprosessen under COVID-19. Samtidig viser velgefasen at i gitte kontekster, med hurtige endringer, så kan bedrifter endre og forkorte innovasjonsprosessen. Det at Dyreparken viser at det er en stor grad av fleksibilitet i krisesituasjoner, og at velgefasen har gått bort fra de planorienterte viser at innovasjonsprosessen kan bli en kombinasjon ut fra kontekst. Samtidig er det også verdt å bemerke at innovasjonsprosessen kan være både og, men at Dyreparken viser sentrale trekk fra både den planorienterte og fleksible utviklingsmetodikken. Vi har nå sett hvordan velgefasen til Dyreparken har likheter og ulikheter med det teoretiske grunnlaget for innovasjonsprosess. La oss nå gå videre på implementeringsfasen under COVID-19

#### **4.2.2.3 Implementeringsfasen**

Som vi har sett tidligere i denne masteravhandlingen var Dyreparkens implementeringsfase før COVID-19 lagt opp til at det tok ett til to år før den gikk videre over til gevinstfasen. Et sentralt eksempel som informantene har brukt for å vise til langvarig implementering er Hakkebakkeskogen, som nevnt tidligere tok 30 år fra idé til implementering. Under COVID-19 ble også implementeringsfasen endret, på samme måte som de to foregående stegene i innovasjonsprosessen. Den største endringen var at noen avdelinger gikk rett fra idé til implementering (som er i tråd med *Idea-To-Launch* av Cooper og Edgett (2015)), og noen avdelinger brukte sesongperiodene på å implementere og teste nye innovasjoner (som er i tråd med *Prøving-og-Feiling* av Zomerdijsk og Voss (2011) og De Jong et al. (2003)).

I tabell 15 kan en se hvordan informantene definerer og beskriver implementeringsfasen under COVID-19. Som informant 2 trekker frem så nevnes det at det var en fordel at implementeringsfasen ble lagt opp til å teste de innovasjonene en hadde ønsker om å prøve tidligere, hvor det ble lagt opp til at samtidig som en implementerte en innovasjon «live» så ble det også mulighet for å teste og revidere samtidig. Et nøkkelpunkt med implementeringsfasen under COVID-19 var at Dyreparken la opp til å implementere nye løsninger under pandemien enn før på grunn nettopp på grunn av den usikkerheten situasjonen medførte. Et eksempel var muligheten til å få mer digitale løsninger i Dyreparken, som for eksempel app, digital bestilling av mat, og hel-kontantfri betaling. Samtidig trekker informant 5 frem at implementeringsfasen fikk faste datoer hvor alt skulle være på plass. For eksempel måtte menyer være klare før serveringsstedene åpnet, eller at alt av materiale til Bobil-campen måtte være fremme innen en gitt dato for å kunne åpne Bobil-campen for gjester.

Informant	Implementeringsfasen – Under COVID-19
2	«Fordelen at vi fikk testet mange ting som ville hatt lyst til å prøve lenge, som vi nå våget å teste» «nye kortere beslutningsveier. (...) Det var jo en bratt læringskurve. (...) Dette kan vi gjøre, og det viser seg at det ble en veldig vellykket test. (...) Så vi jobbet jo med det hele tiden, og det ble bedre og bedre. (...) Det kom ting ganske jevnt og trutt underveis som gjorde at det å ha liksom en helt spikra klar plan var vanskelig. Og vi ønsker heller ikke å være for statiske, sånn at det var viktig for oss å ha den fleksibiliteten og være i endring. (...) Vi hadde en utfordring, gjester meldte tilbake, vi gikk inn og så på det, og så snakket vi med de som var i området og så de heiv seg rundt og kommer tilbake med sånn konkrete forslag»
3	«har latt oss gjøre hyppig utvikling og radikale endringer når vi trengte det. Det hadde vi ikke klart, hadde vi ikke gjort det forarbeidet. (...) Vi kunne prioritere tiden. Vi kunne si at ok, det de holdt på med nå: det er høst, det trenger vi ikke nå» «Et produkt vi ganske agilt lagde da på egenhånd uten å måtte kreve masse utvikling i bakhånd. (...) Vi hadde et visst rammeverk (...), men som vi måtte forhaste oss til med å ta i bruk (...). Mange ting her som endret seg rett og slett fra dag til dag. Det var vanskelig å ha en helt eksakt plan. (...) Så var det ganske skummelt å lansere noe, tror det var 15. juni. (...). Det er et sånt faktum at klarer ikke å finne ut av før man tester og får testen live. (...) Det var sånn krysser fingrene og håper at det ikke kommer Bugs. (...) Innovasjonen i bruk da var det veldig «watch-and-learn»
5	«Så at hvis det ikke funker, hvis det kollapser, så kunne vi o ta det i bruk og gå tilbake til gamlemåten. Så det var jo på mange måter egentlig veldig trygt. (...) Var veldig stor fysisk jobb å gjøre. (...) Det var nytt for alle, ingen kunne det. Så det var jo på mange måter krevende. (...) Ofte så handlet er jo om å forklare de det større bildet. Det er ikke alltid så lett å få kommunisert det til alle. (...) Vi har litt med marked fordi at de skulle jo kommunisere dette til gjester. (...) Vi involverte områdeledere, og spesielt områdeledere hjalp mye til med å legge inn all informasjon»  «Vi tar folk, vi skal ha appen, og da må det og det være på plass innen en dato, hvor og kanskje noen milepæler da i forhold til at noen steder åpner den datoen, de må være klar til da. (...) Med at de ansatte gir tilbakemelding og det funker, det funker ikke, og det må vi endre. (...) Og så blir det sånn endring og små forbedringer gjennom hele sommeren det vi får til. (...) Så skal det testes veldig i påsken, da ble det jo en sånn ildprøve»
6	«Når vi har bestemt oss, så lager vi opp det fysiske produktet og har et testpanel blant de ansatte. Det er gjerne de samme som har vært involvert i prosessen, men så inviterer inn noen flere sånn at man skal få en litt mer subjektiv tilbakemelding på det. Også tar vi justeringer i forhold til det, og så legger vi det ut til testing på gjestene. (...) Og så spør vi gjestene i etterkant. (...) Hvor vi da spør om det vi er flinke på. (...) Vi har ukentlige møter og gjennomgang av de tilbakemeldingene vi får, som vi evaluerer»
7	«Også har man tatt valget, og så har man lært av det og så justert det. (...) Når beslutninger blir tatt fort, så blir leveringen litt mindre og informasjonen kan være en utfordring. (...) Vi jobbet med det i en gruppe (...) hvor vi hadde satt et mål om hva vi ønsket å oppnå og så videre.»
8	«Så turte vi å kjøre på med den. (...) Hvis vi ikke hadde gjort Hakkebakkeskogen før, hvis vi ikke hadde lært oss den måten å frakte folk rundt og spille for mange underveis, så tror jeg aldri vi hadde fått det til. (...) Vi jobbet nokså systematisk, men vet mye av dette her var et nybrottsarbeid nesten alt vi gjorde. Si vi hadde nok ikke glede av mange av verktøyene som jeg har brukt tidligere til dette. Og vi brukte nok en del av verktøyskrinet vårt ubevisst. Det tror jeg på er en del av løsningene. (...) Selv om vi ikke hadde fått endelig godkjenning, så måtte vi kjøre videre.
12	«vi ble tvunget til å ta ganske mange avgjørelser vi kanskje ikke har turt å ta før. (...) Fikk ansvar for å løse det selv»
11	«Det som skjedde, føler jeg, det er at hele mindsettet vårt på hva som skal til for å skape innovasjon, eller radikale endringer i hvordan vi jobber, det har kommet som et resultat»
10	«klarte på en annen måte si at vi velger noe, men vi har med oss dette»

Tabell 15 - IMPLEMENTERINGSFASEN - Under COVID-19

Her kan en se at implementeringsfasen har trekk til innovasjonsprosesser med en klar struktur som Cooper (2008), Crossan og Apaydin (2010) legger vekt på i sine teorier ved at selv i en krisesituasjon så hadde Dyreparken en klar tidslinje og struktur for implementeringen. På den andre siden var det ikke tid til å teste, evaluere og revidere før selve implementeringen skulle ut til gjestene som viser likheter til de fleksible utviklingsmetodikkene om at en innovasjonsprosess kan gå raskere basert på kontekst og at en tar en idé direkte til implementeringsfasen, som for eksempel Cooper og Edgett (2015) legger vekt på. Selv i en implementeringsfase med mye usikkerhet så nevner informant 5 at en trygghet var det at om innovasjonen ikke ville fungere så kunne en gå tilbake til «gamlemåten». Eksempelet som var sentralt her fra informanten var implementeringen av ny app og kontaktfrie betalingsløsninger. Denne strategien har trekk til Jacobsen (2018) sin teori om endringer i omgivelsene, hvor det i perioder med mye usikkerhet er nødvendig med stabilitet og sikkerhet. Det at en avdeling kunne gå tilbake til vanlig kassesystem om app og kontaktløs betaling ikke ville fungere gjorde at det ble et sikkerhetsnett for avdelingen. De hurtige endringene som følge av at Dyreparken kunne teste og evaluere viser også samsvar med hvordan opplevelsesnæringen kan sikre utvikling gjennom innovasjon, ved at Zomerdijk og Voss (2011) og De Jong et al. (2003) legger vekt på nødvendigheten av det å kunne prøve seg frem til rett innovasjon.

Tilbakemeldinger i løpet av sommeren førte til at Dyreparken evaluerte og endret fortløpende under sesongen, oftere enn de har gjort før COVID-19 som trekker likhet med Gomezelj (2016) og Hjalager (2010), og Zomerdijk og Voss (2011) om at tilbakemeldinger fra gjester er nøkkelen til å implementere gode innovasjoner. Implementeringsfasen til Dyreparken under COVID-19 går dermed imot hvordan søke- og implementeringsfasen var lagt opp med at informantene da ga uttrykk for at det ikke var gjester som var involvert. Som informant 6 nevner så ble de nye løsningene om meny for restauranter testet først hos ansatte, så ble det noen justeringer, før en hørte med gjestene i etterkant. Samtidig er det verdt å bemerke at noen avdelinger brukte mer tilbakemelding fra gjestene enn andre, hvor informant 6 la vekt på at det var de ansatte som var sentrale aktører i implementeringsfasen.

Vi kan dermed si at Dyreparken la opp til en implementeringsfase hvor det var rom for prøving og feiling, som De Jong et al. (2003) og Zomerdijk og Voss (2011) fremmer som utgangspunkt i gode innovasjonsprosesser for opplevelsesnæringen. På den andre siden nevner informant 8 at om en ikke hadde vært igjennom en lignende innovasjonsprosess før, som Hakkebakkeskogen, så hadde det ikke vært mulig å gjennomføre en lignende endring på så kort tid som det ble gjort under COVID-19. Utsagnet viser til at det vil være relevant med planlagte strukturer og prosesser som Cooper (2008) i Stage-Gate, Cooper og Sommer (2016) med Agile-Stage-Gate, Baregheh et al. (2009) og Broshi-Chen og Mansfeld (2021) med planlagte prosesser legger vekt på. Det har også likheter med at informant 7 viser at arbeidet ble gjort i



definerte grupper, som dermed lagde en struktur for innovasjonsarbeidet under COVID-19, som viser likhet med Rubera og Kirca (2012) om at interaksjon er nødvendig for se muligheter.

Implementeringsfasen under COVID-19 kan oppsummeres ved at den gikk over til et fokus på «prøving-og-feiling» før selve innovasjonen var helt klar, hvor både innovasjonen ble implementert samtidig som en fikk tilbakemeldinger fra de som brukte innovasjonen. Fasen har gått bort fra å være tung og langvarig, som før COVID-19, til å gi gjester og ansatte muligheter til å prøve nye innovasjoner allerede etter noen få måneder fra idéen ble valgt. Igjen kan en se at implementeringsfasen har vært en både-og ved at det var en klar fremgang samtidig som det var mer vekt på den fleksible utviklingsmetodikken. Konteksten til Dyreparken i implementeringsfasen under COVID-19 viser viktigheten av å kunne svare på endringer kjapt, samtidig som en tar kontinuerlig evalueringer fortløpende underveid i prosessen. Hvordan denne endringen har påvirket resultatene til Dyreparken blir neste punkt å se i dybden før vi så skal gå videre til hvordan innovasjonsprosessen vil endre seg etter COVID-19.

#### ***4.2.2.4 Gevinstfasen***

Som nevnt i gevinstfasen før COVID-19 er også gevinstfasen under COVID-19 påvirket av en kultur i Dyreparken som baserer seg på kontinuerlig forbedring og utvikling, ved at informantene ser på innovasjonsprosessen og utfordringene som en læring som kan brukes til å skape nye muligheter ved en senere anledning. Samtlige informanter trekker frem at gevinsten fra en kjapp innovasjonsprosess har resultert i ett nytt tankesett, den nye normalen, hvor en skal gå bort fra lange og tunge innovasjonsprosesser og mer mot korte og effektive prosesser-

I gevinstfasen under COVID-19 kan en igjen se trekk til at endringer i omgivelsene kan gi bedre utvikling som nevnt av Klev og Levin (2009), Tidd og Bessant (2018). Spesielt den nye metodikken «den nye normalen» har sammenheng med Chesbrough (2010), Teece (2010) og Sund (2021) som viser at endringer kan fremme bruken av nye metodikker som tar med både organisasjonen og omgivelsene for å skape utvikling. Bruken av Agile og Lean-baserte prosesser, som Cooper (2021) legger vekt på, og fleksible utviklingsprosesser, som De Jong et al. (2003) fremmer, kan skape et bedre resultat enn kun planlagte utviklingsprosesser som Baregheh et al. (2009), Cooper (2008), og Crossan og Apaydin (2010) mener er gode strukturer for å sikre gode innovasjoner.

Informant 3 legger vekt på at tanken om det å hele tiden forbedre og teste ga utgangspunkt i at resultatene ble gode og innovasjonsprosessen dermed ble bra under COVID-19. Som en kan se i tabell 16 så gir informantene uttrykk for at innovasjonsprosessen under COVID-19 har gitt mye læring og potensialer som kan tas med videre i Dyreparken.

Informant	GEVINSTREALISERING – Under COVID-19
2	«Men det var jo selvfølgelig noen humper, oppstartsproblemer. (...). Mye av det vi trodde at det skulle bli sånn, det ble det ikke. Det var kanskje en av de største læringene (...), da var det plutselig bare helt snudd på hodet (...) fikk litt mer fart på grunn av CORONA, og som vi lærte mye på kort tid. (...). Vi utfordret noen etablerte sannheter. (...) Vi skal ikke tilbake til normalen, vi skulle lage den nye normalen»
2	«Veldig lærerik periode»
3	«En del kjente på ekstra eierskap på de innovasjonene. (...). Hadde vi ikke hatt det mindsettet om at vi hele tiden skal forbedre, teste, den gangen så hadde vi slitt vesentlig mye mer enn det vi gjorde»
4	Ingen av oss har opplevd noe sånt før. Ingen av oss har vært i en sånn krise, så vi måtte jo prøve oss frem»
5	«De [GJESTENE] blir spurt i etterkant. (...) Så det brukte vi og har jo brukt igjen, men det hadde vi jo ikke tid til før nå i høst. Men underveis så var det jo veldig mye læring og mye ting som vi måtte ta når det kom for ingen hadde hatt tid til å lære det i forkant. (...) Det var kanskje en læring som vi har ikke brukt nok tid på det, for det hadde vi ikke tenkt så veldig på at det blir kanskje en av de største flaskehalsene»
	«Det er jo på sikt at vi kan spare en del bemanning. (...). Så jeg tror at det gjør at vi kan få et mer effektivt salg. (...).
7	«Derfor vil jeg si at den største gevinsten er det økonomiske
8	«Jeg tror nok vi hadde gjort det samme hvis jeg visste det jeg visste nå»

Tabell 16 - GEVINSTREALISERING - Under COVID-19

Informant 2 viser til at det ble utfordret noen etablerte sannheter i Dyreparken med at COVID-19 endret på Dyreparkens daglige drift. Det at de måtte gjøre ting på kort tid skapte en ny form for læring som ikke ville vært mulig om Dyreparken hadde forholdt seg slavisk til de planlagte innovasjonsprosessene som Cooper (2008), og Crossan og Apaydin (2010) fremmer som gode innovasjonsprosesser. Det at innovasjonsprosessen også har gått imot beste-praksisstudier fra Markham og Lee (2013) og Barczak et al. (2009) viser at formelle prosesser ikke nødvendigvis vil være den beste løsningen for ulike kontekster, selv om Dyreparken har implementert nye produkter og tjenester. På den andre siden viser gevinstfasen at Dyreparken har opparbeidet seg en portefølje ved å implementere en scenariotankegang, som dermed viser likheter med nettopp beste-praksis-studier (Markham & Lee, 2013; Barczak et al. (2009).

Informant 3 legger til at det ble ekstra eierskap til de innovasjonene som ble implementert, noe som henger sammen med teoriene til Cooper og Sommer (2016), De Jong et al. (2003) om at de som jobber med innovasjoner får eierskap. Samtidig viser konteksten til Dyreparken viktigheten av å skape et samarbeid med gjestene, slik at informant 5 nevner med at gjestene ble involvert. Gjester, som Gomezelj (2016), Hjalager (2010), og Zomerdijsk og Voss (2011) legger vekt på, er viktig for å sikre at opplevelsesnæringer anvender de innovasjoner som sikrer høyere grad av gjestetilfredshet ved å utvikle seg etter gjestenes behov.

Konteksten til Dyreparken viser at det å sette i gang en innovasjonsprosess med fokus på den daglige driften, kan involvere gjester i etterkant for å sikre seg om at de innovasjonene som har blitt implementert faktisk fremmer vekst og utvikling. Som informant 2 legger vekt på: «Vi skal ikke tilbake til normalen, vi skulle lage den nye normalen», som viser til at Dyreparken fikk en god utvikling og resultat selv om innovasjonsprosessen ikke ble like formell som tidligere. Vi har nå sett hvordan innovasjonsprosessen i Dyreparken har blitt endret under COVID-19, og at innovasjonsprosessen har trekk til både planorienterte og fleksible innovasjonsprosesser. Videre er det dermed interessant å se hvordan innovasjonsprosessen har endret seg etter en høysesong med COVID-19.

### ***4.2.3 Etter COVID-19***

Etter COVID-19 nevner informantene at innovasjonsprosessen har blitt omformet til en hybrid løsning, hvor en både må ha noen planorienterte prosesser, men at de ikke må vare over flere år som før COVID-19. En informant legger vekt på at etter COVID-19 så tar en flere sjanser, en tør hoppe i det, tro på noe nytt og jobbe mot et felles mål. Mer fokus på det å prøve-og-feile er sentrale trekk med hvordan læringen fra prosessen under COVID-19 har påvirket hvordan Dyreparken i fremtiden vil legge opp til innovasjon- og utviklingsarbeid. Etter COVID-19 viser informantene at innovasjonsprosessen har blitt mye lettere, og først er det relevant å se i detalj på søkefasen etter COVID-19. Samtidig er det nødvendig å nevne at innovasjonsprosessen hos Dyreparken etter COVID-19 fremdeles er under utvikling, og dermed kan det komme endringer i hvordan innovasjonsprosessen er når COVID-19-situasjonen har blitt stabilisert og samfunnet kan gå tilbake til en mer normal hverdag. Grunnen er at COVID-19 fremdeles i 2021 er en situasjon som fører til hyppige endringer og usikkerhet for samfunnet (Tønder & Steinhovden, 2021), derav driften og utviklingen til Dyreparken. Overordnet kan en se at det å ha større fokus på fleksibilitet går i mot de planorienterte utviklingsprosessene til Cooper (2008), Baregheh et al. (2009), Crossan og Apaydin (2010), samt beste-praksis-studier fra Markham og Lee (2013) og Barczak et al. (2009) om å at de beste innovasjonsbedrifter har klare strukturer og planer for hvordan innovasjon skal foregå.

La oss først gå i detalj på søkefasen etter COVID-19 for å se hvordan innovasjonsprosessen har endret seg, og om de endringer som oppstår under COVID-19 vil være sentrale i innovasjonsarbeidet til Dyreparken også i en tid med stabilitet og sikkerhet. Samtidig vil en underveis undersøke om innovasjonsprosessen etter COVID-19 faktisk er like klar som først antatt med at innovasjonsprosessen nå ikke har like mye fokus på planorientert utviklingsmetodikk og heller har mer fra de fleksible utviklingsmetodikkene.

### 4.2.3.1 Søkefasen

Informantene gir uttrykk for at søkefasen etter COVID-19 er påvirket av de erfaringene som sitter igjen etter krisesituasjonen, ved at en nå ser på nye løsninger for produkter og tjenester som har vært sentrale i driften til Dyreparken over flere år. Spesielt informant 5 trekker frem det med å tenke nytt med å stille et sentralt spørsmål om hvordan er Dyreparken, og i hvilken situasjon skal Dyreparken møte gjesten. Når det gjelder etter COVID-19 så har søkefasen også blitt mer stabil enn slik den var under COVID-19 ved at informant 8 legger vekt på at erfaringer gjennom prosessen under COVID-19 er langvarige erfaringer som blir med i Dyreparken over flere år fremover. I tillegg legger informantene vekt på at en hybrid løsning mellom den planorienterte strukturen fra før COVID-19 og fleksibiliteten fra under COVID-19 er nøkkelen til å kunne skape kontinuerlig utvikling, som informant viser med å kunne gjenskape en *Sense-of-Urgency*.

Informant	SØKEFASEN – Etter COVID-19
1	«hva gjør en bedrift som oss for å så foredle produktet ytterligere?»
2	«veldig mye av det vil bli med videre som vi turte å gjøre i fjor, så vi må bare utvikle videre. (...) det er noe ivaretatt og vil bli fikset før vi går inn i en ny sesong»
3	«Også er det noe med den personlige touchen man ikke må glemme i det da. (...). Hvordan klarer vi å gjenskape den Sense-of-Urgency inn mot ferien når vi har kortere tid? (...). Enkle grep som kan være med på å skape en litt bedre opplevelse»
4	«Samtidig så har man lært mye av det både i forhold til hva funket, hva funket ikke. (...) Sånn at det sitter igjen en bevissthet rundt hva som er bra. (...). Frykten for at eller tenker at det får vi ikke til, det kan vi ikke. Nysgjerrigheten på det digitale har blitt større i alle fall. (...). I forhold til den Lean-tankegangen så vil vi tenke litt sånn hva vil være et godt resultat her. (...). Det hjelper på den innovative tankegangen og sett på ulike fremtidsbildet uten å tenke at vi har lyst til å gjøre det, eller har vi lyst til å gjøre det. (...) Hva kan komme til å skje her, hvis vi tenker sånn helt i det spennende der så dukker det opp nye koblinger som ingen kan se det på forhånd. (...) Og så øve på den innovative tankegangen»
5	«Det mangler mange funksjoner som vi ønsker oss, som kommer nå. (...). Vi må bare tenke nytt da på hvordan vi er, i hvilken situasjon møter vi nå gjest. (...). Vi forenkler veldig.
6	«Tiden har vært med på å åpne øynene våre på mange ting som vi kanskje ikke hadde, kanskje er det brukt mye lengre tid på hvis en ikke er aktiv. (...).
7	CORONA gas opp på en måte en liten pusk, det var katalysatoren for å gjøre disse endringene. Og det å si at vi skal til den nye normalen så betyr det at vi skal tenke på hva vi har lært. Hva er det CORONA ga oss av ekstra fakta enn med positiv virkning av CORONA. Og det at det påvirker veien videre for Dyreparken. (...). Den nye normalen som bærer at det fortsetter med mer også etter CORONA»
8	«Ettervirkninger av den jobben som er gjort og den innovasjonen som er gjennomført gjennom den prosessen. Den kommer vi til å gjelde i mange, mange år fremover. (...). Et stykke ut i prosessen så merker jeg en trettehet i organisasjonen i forhold til det å drive med endring. (...). Hvis vi tenker at vi gleder oss til å komme tilbake til normalen, så kommer vi ikke til å ha noe glede av den endringen som har skjedd her. (...).

Tabell 17 - SØKEFASEN - Etter COVID-19

Informantene viser at det å både ha en søkefase som legger vekt på å se nye problematikker, med å gå over til det som defineres som «den nye normalen». Den nye normalen defineres av informantene som det at Dyreparken skal ta større sjanser med innovasjonsarbeidet, samtidig som en holder på de samme rutinene og strukturene som før COVID-19. Her viser Dyreparken at det å anvende en hybrid løsning, med både planorienterte og fleksible utviklingsmetodikker kan sikre en høyere grad av positivt innovasjonsarbeid. Ved å anvende en hybrid løsning går Dyreparken imot både de planlagte innovasjonsprosessene, men også de innovasjonsprosessene som legger opp til å forholde seg til hurtige endringer og krisesituasjon. Som en informant legger vekt på: «*Vi skal ikke tilbake til slik det var*». Det legges også vekt på at hvis ikke Dyreparken hadde fått erfaringen med krisesituasjonen COVID-19 så hadde det mest sannsynlig kommet en stagnasjon i utviklingen. Det at Dyreparken utvikler et nytt konsept for å skille mellom før og etter COVID-19 viser at det har vært en endring i kulturen og holdningen til bedriften når det kommer til synet på innovasjon og utvikling.

I søkefasen ser en likheter med Jacobsen (2018) om at drivkrefter, som COVID-19, kan få organisasjoner over i en prosess som skaper endring og utvikling, som ikke har vært mulig om ikke drivkreftene hadde fremmet en nye retning. Informanter fra Dyreparken gir uttrykk for at kunnskapen etter COVID-19-situasjonen har gjort det enklere å tenke nye radikale løsninger som følge av at en har sett prosessen under COVID-19 ga gode resultater. Konteksten i Dyreparken tilsier dermed at å ha en ekstern drivkraft for endring får bedriften til å se nye løsninger og skape en nye endringstakt. Det er Dyreparken, i denne konteksten, brukte mye kunnskap fra de ansatte viser trekk fra De Jong et al. (2003) om at en bruker kunnskapen en besitter innad i organisasjonen til å fremme nye løsninger og innovasjoner. Samtidig kan en se at de nye løsningene som kommer etter COVID-19 er videreutviklinger eller basert på de radikale innovasjonene som ble implementert i krisesituasjonen, og dermed kan føre til en forkortet søkefase. Her kan en trekke en parallell til Cooper (2021) om at tankegangen om kontinuerlig forbedring er med på å forkorte innovasjonsprosessen, og Broshi-Chen og Mansfeld (2021) om at prosessen skal være planlagt og undersøkt på forhånd for å kunne skape bedre løsninger for fremtiden. Det å ha en klar struktur viser, i denne konteksten, å skape et helhetlig innovasjonsbilde med å ha noen klare forventninger til hva Dyreparken skal drive med videre av innovasjon. Samtidig som erfaringen gjør det enklere å se hva som vil fungere eller ikke for dermed å enklere kunne gå over i søkefasen, som tar trekk fra beste praksis-studier fra Markham og Lee (2013) og Barczak et al. (2009) ved at Dyreparken etter COVID-19 har en klar portefølje som de ønsker å anvende for å skape fremtidsrettet endring og utvikling.

Noen avdelinger har etter COVID-19 tatt i bruk nye metodikker for å skape utvikling. Informantene legger vekt på at noen avdelinger bruker nye metoder for å sikre gode gjestehenvendelser gjennom

gjesteundersøkelser, som viser trekk til Jacobsen (2018), Chesbrough (2010), Sund et al. (2021), Teece (2010), Lai (2013) hvor tilpassinger etter omgivelsene og ta i bruk nye løsninger skaper en ny form for utvikling i organisasjoner. En avdeling som har hatt lite utvikling over flere år, har nå fått endret seg som følge av at det kom restriksjoner under COVID-19. Informant for den avdelingen fremmer at det å kunne endre blikket fra «*slik har vi alltid gjort det*» til å bli «*dette skal vi kunne forbedre*» har skapt en større kultur for endring i etterkant av COVID-19. Det at en kulturendring skjer basert på de premissene som er i avdelingen gjør at innovasjonsprosessen blir kontekstbasert som henger i tråd med De Jong et al. (2003), Cooper og Sommer (2016) og Zomerdijk og Voss (2011) om at konteksten påvirker innovasjon. Andre avdelinger har gitt uttrykk for at COVID-19 ikke har påvirket selve søkefasen i like stor grad i etterkant som under, men at trekk blir tatt med videre for kontinuerlig utvikling og den læringen samtlige informanter har gitt uttrykk for sitter igjen for videre søken etter nye innovasjoner. Alle informantene legger også vekt på det at COVID-19 skapte utfordringer førte til at en begynte å tenke nye løsninger, som en kan se i tabell 17.

Informant 4 legger vekt på at nysgjerrigheten til nye digitale løsninger har blitt større etter COVID-19. Lyst og interesse for å se etter nye innovasjoner har blitt sterkere forankret i kulturen, noe som gjør at teoriene til Jacobsen (2018), Klev og Levin (2009), Lai (2013) om at en kultur for endring og utvikling kan fremme nye løsninger. Krisesituasjonen har på den ene siden tvunget Dyreparken til å gjøre endringer, men på den andre siden åpnet opp for en ny tanke og måte for å løse fremtidige utfordringer. Det å ha struktur og prosesser som Chesbrough (2010), Sund et al. (2021) og Teece (2010) legger vekt på, ser en er sentralt i konteksten til Dyreparken hvor Dyreparken går tilbake til det å ha en klar struktur og prosess for hvordan bedriften skal gå frem for fremtidige innovasjoner. Samtidig vider det at COVID-19 kan påvirke til endringer som Chesbrough (2020) nevner i sin undersøkelse av COVID-19.

Oppsummert har endringen i søkefasen ført til at Dyreparken har fått en større portefølje for idéer som kan brukes for å skape nye forbedrede innovasjoner som følge av COVID-19, som Cooper (2021) viser som mulig fremtidig løsning for innovasjonsprosesser. Erfaringen fra COVID-19 har også gjort avdelingene mer rustet til å ta i bruk hurtige innovasjonsprosesser, og se etter nye løsninger på utfordringer som tidligere ikke har vært mulig. Det at avdelinger som tidligere ikke har innovert seg betraktelig skaper nye løsninger under en krisesituasjoner viser at COVID-19 har fremmet et helhetlig fokus på å se nye løsninger selv om det ikke like nødvendig i hver avdeling. La oss nå gå over til velgefasen etter COVID-19.

### 4.2.3.2 Velgefasen

Etter COVID-19 gir informantene uttrykk for at velge-fasen, på lik linje med søkefasen, ikke er like kort som under COVID-19. Det brukes mer tid på å ta gode valg som gir grunnlaget for gode resultater i flere år fremover, og som nevnt tidligere, er strukturene som tidligere ble sett bort fra tilstede. Her kan en se at krisesituasjonen begynner å stabilisere seg gradvis og at Dyreparken går inn i en mer stabil periode hvor de store elementene for usikkerhet er mindre enn tidligere. En informant sier at flere interessenter er mer «med» i velge-fasen for å finne nye måter å forbedre Dyreparken på. Sentrale endringer fra informant 6 og 8 vises i tabell 18.

Informant	Velgefasen – Etter COVID-19
6	Nå har vi valgt å bare fortsette med det selv om vi har mulighet til å gå tilbake. (...). Vi må hjelpe eller kanskje venne gjestene våre til endring. (...) Nå er kanskje tiden på å gjøre det [IMPLEMENTERE NYE INNOVASJONER] (...). Men vi skal gjøre det på en litt annen måte. Vi skal gjøre noe helt annet, og kanskje enda gøyere for gjest»
8	«Må akseptere at det gjøres feil av og til. (...). Vi har en hau med regler og retningslinjer. (...). Så det er en balanse. (...). Vi må si hvem det er som ikke kommer til oss, og så hvorfor kommer de ikke. (...). Og det er veldig sann konkret innsiktsarbeid som ender ut i et konkret produkt. (...). Mye av dem [ENDRINGENE] tar vi jo faktisk med oss videre. (...). Det var noen ting vi gjorde under COVID som er faktisk ganske fornuftig. (...). Det vi har lært under COVID-19 skal vi ta med oss. (...). Nå skal vi snakke om den nye normalen.

Tabell 18 - VELGEFASEN - Etter COVID-19

Som en kan se av informasjon fra informant 6 og 8 så har velgefasen nå etter COVID-19 likheter med Jacobsen (2018) om at det er nødvendig med perioder med stabilitet etter en krisesituasjon. Det at Dyreparken legger opp til at den porteføljen som ble vurdert under COVID-19 også kan være relevant i etterkant av krisesituasjonen viser at de innovasjonene som har blitt implementert har vært et positivt utgangspunkt for kontinuerlig utvikling av Dyreparken. Sentrale ledere har ansvar for de ulike ideene og porteføljen, men ledere ser også muligheter for å få dem implementert i etterkant av krisesituasjonen som vist i tabell 18. Boin et al. (2015) sin teori om at ledelsen må kunne svare på usikkerhet og skape struktur har likheter i denne fasen nettopp fordi at de idéene som ble evaluert under COVID-19 er løsninger som kan evalueres og velges i etterkant. Det at ledelsen legger opp til å skape en kultur og struktur for at en kan gjøre feil, samtidig som en følger regler og retningslinjer, gjør det enklere for Dyreparken å kunne velge de innovasjonene som vil kunne bringe mest mulig nytte.

Samtidig nevner informant 6 at innovasjonene skal være noe nytt, samtidig som en skal skape noe bedre for gjestene. Et eksempel som trekkes frem i velgefasen etter COVID-19 er at Dyreparken kan se på nye former for billettløsninger ved for eksempel å videreføre ettermiddagsbilletten eller ulike priskategorier for billetter for å gi flere muligheten til å besøke Dyreparken. Dermed går velgefasen tilbake til det med å ta inn synet rundt gjestenes ønsker som henger sammen med Gomezelj (2016), Hjalager (2010), Zomerdijk og Voss (2011) om at gjester skal være en del av utviklingen og settes i sentrum. Det at innovasjoner ble implementert fordi det var et krav under COVID-19 blir nå sett bort fra og en prosess med gjestene i sentrum kommer tilbake som fundament for å velge de nye innovasjonene. Dette er sentralt for alle opplevelsesnæringer om at gjestene skal være en del av utviklingen, og viser at Dyreparken skaper en nye innovasjonsprosess hvor gjestene er igjen i større fokus enn under COVID-19. Under COVID-19 var det større fokus på gjestene i implementeringsfasen, men det at gjestene allerede er i bakhånd fra start i prosessen viser at Dyreparken sin innovasjonsprosess går tilbake til å få større likhet med opplevelsesbaserte innovasjonsprosesser med både fleksibilitet og planorientert utviklingsmetodikk.

Samtidig er det nødvendig å legge til at noen løsninger er det ønskelig å ikke endre på fordi erfaringen fra under COVID-19 førte til større økonomisk resultat og mindre svinn, som for eksempel løsningen med å implementere á la carte-meny istedenfor buffet. Denne løsningen, som nevnt under COVID-19, var definert av styresmaktene på grunn av lovverket, men avdelingene ser hvilke positive utvikler denne løsningen har hatt på den helhetlige økonomien. Det blir heller fokus på å velge nye løsninger som er i tråd med det økonomiske resultatet og skape mer bærekraft, som trekker paralleller med de planorienterte utviklingsmetodikkene Agile-Stage-Gate fra Cooper og Sommer (2016) hvor en velger og nøye vurderer valg av innovasjon basert på bedriftens utgangspunkt før en går videre til en ny implementeringsfase.

For å oppsummere velgefasen etter COVID-19 kan en se at idéene som enten arbeides med eller skal arbeides med er inspirert av de erfaringene som følge av COVID-19, gjør at velgefasen blir kortet ned hvor en etter å ha valgt en idé kan gå rett over til implementeringsfasen, da Dyreparken nå har en portefølje og en ramme for hva som kan skape bedre utvikling i fremtiden. Det at Dyreparken har laget fundamentet med å korte ned prosessen under COVID-19 gjør at velgefasen går raskere og mer effektivt med å venne gjester og andre til de endringene som oppstår. Det å velge nye løsninger og innovasjoner som en ikke har gjort før eller tenkt på, vil brukes for å skape en høyere grad av utvikling for Dyreparken. La oss nå gå over til den nest siste delen av innovasjonsprosessen, nemlig implementeringsfasen etter COVID-19.



### 4.2.3.3 Implementeringsfasen

Implementeringsfasen under COVID-19 var basert på å sette til livs nye innovasjoner før de var grundig testet og evaluert i forkant, og dermed brukte kortere periode med evaluering før en ny innovasjon ble implementert. Som en kan se i tabell 19 er implementeringsfasen etter COVID-19 endret til at prosessen går tilbake til den standarden Dyreparken ønsker når det kommer til innovasjoner. Her kan en resonnerer at under COVID-19 gikk innovasjonsprosessen så fort at kvalitetskontrollen ikke var like mye til stede som den har vært før. Dermed er det fremdeles nyttig med noen strukturer og retningslinjer i implementeringsfasen for å sikre at de innovasjonene som har blitt valgt blir gjennomført på en så korrekt måte som mulig.

Informant	Implementeringsfasen – Etter COVID-19
1	«Det CORONA egentlig har hjulpet oss mest med, det er jo troen på hvor raskt vi kan gjøre radikale endringer.
2	«Mange prosesser gikk jo veldig fort, (..) når vi skal gjøre noe i Dyreparken så liker vi å gjøre det ordentlig. (...). På grunn av CORONA så ble det ikke helt den Dyrepark-standarden»
3	«hvordan kan vi optimalisere en kort sprint. Sommerferien er jo en lang sprint»
7	«Det med å hele tiden effektivisere bedriften så mye som vi gjorde i fjor. Korte ned beslutningsprosesser i organisasjonen. (...). Vi er en dynamisk bedrift, slik at hvis vi får innspill på at den retningen vi beveger oss i er feil, så er det mulig å si ifra. Det totale bildet»
8	«Skal Dyreparken ha endret seg, og vi skal skape. (...). Vi skal fortsette den endringstakten, og si at det å gjøre hurtig endring og det å snu seg fort, det er en del av levesettet vårt og en del av kulturen vår. Og at ikke det bare er en sånn ting en gjør når nøden er stor, men at det er ting en gjør for å få eksponentiell utvikling.

Tabell 19 - IMPLEMENTERINGSFASEN - Etter COVID-19

Dermed kan en se trekk fra innovasjonsprosessene fra Cooper (2008), Cooper og Sommer (2016), Broshi-Chen og Mansfeld (2021), Markham og Lee (2013), og Barczak et al. (2009) om at det er nødvendig med en struktur og retningslinjer for å sikre at gode innovasjoner blir implementert. Implementeringen kan ikke, i en normalsituasjon, gå like fort i en krisesituasjon, for å nettopp påse at prosessen er gjennomført på en ordentlig måte. Strukturen er dermed fremdeles relevant selv om det er økt fokus på fleksibilitet i konteksten til Dyreparken. Informant 2 viser til at under COVID-19 gikk prosessen veldig fort og det er dermed nødvendig å bremse ned prosessen i etterkant. Igjen er det trekk til at implementeringsfasen trenger en klar struktur og retning for å sikre at bedrifter ikke tar forhastede prosesser uten å ha evaluert potensialet i forkant, som Cooper (2008), Broshi-Chen og Mansfeld (2021), Markham og Lee (2013) og Barczak et al. (2009) fremmer i sine artikler.

Samtidig legger informant 8 vekt på at det å nettopp kunne endre seg hurtig og skape nye innovasjoner er en del av kulturen og skal tas med videre. Informant 1 trekker frem at COVID-19 har gitt

Dyreparken innsikt i at det er mulig å gjøre radikale endringer raskere enn tidligere, på samme måte som det kommer frem i velgefasen, som viser sammenheng med Chesbrough (2020) om evne til å endre seg raskt i krisesituasjoner sikrer utvikling. Implementeringsfasen kan dermed økes ved at en hurtigere kan svare på nye endringer som skjer, samtidig som at Dyreparken har fått innsikt i at det ikke er nødvendig å utsette en implementering før etter testperioden er over. Her kommer vi tilbake til Cooper (2021) sin teori om akselererende innovasjoner som et potensiale til å kunne sikre konkurransefortrinn. Samtidig viser implementeringsfasen til Dyreparken trekk til beste praksis fra Markham og Lee (2013) og Barczak et al. (2009) ved at det etter COVID-19 går tilbake til de strukturene og retningslinjene en hadde før, men at selve perioden for implementering skal bli mer effektivt og optimalisering skjer i perioder hvor det ikke er hovedsesong. La oss nå gå over til siste del av innovasjonsprosessen etter COVID-19, gevinstfasen.

Ved å se mer i detalj på søke-, velge- og implementeringsfasen til Dyreparken har en nå sett at hovedtrekkene til innovasjonsprosessen etter COVID-19 har trekk til både økt fleksibilitet og økt bruk av planorienterte utviklingsmetodikker, som viser at det å skape en prosess som tar med begge deler vil kunne være en løsning for videre arbeid. For å kunne komme til en helhetlig vurdering er det nødvendig å se i dybden på hva informantene legger vekt på i gevinstfasen, og hvordan det siste elementet i innovasjonsprosessen har blitt endret som følge av krisesituasjonen.

#### ***4.2.3.4 Gevinstfasen***

Som nevnt tidligere baserer Dyreparken sin gevinstfase seg på kontinuerlig forbedring og utvikling hvor en hele tiden skal se etter forbedringer med det som har blitt implementert. Etter COVID-19 gir informantene uttrykk for at gevinstfasen gir potensial til å se etter måter å standardisere, bedre kontakt med leverandører og konkurrenter, ser etter nye måter å løse utfordringer på, og la flere ta del i innovasjonsprosessen som vist i tabell 19. Informant 1 trekker frem at det å se på hvordan det vil gå til neste sommer, 2021, og bygge videre på de løsningene gjør at en kan skape en kontinuerlig forbedring, samtidig som at samtlige informanter gir beskjed om at gevinsten fra innovasjonsprosessen er en antakelse siden COVID-19 fremdeles er en aktuell problemstilling.

I gevinstfasen kommer det tydeligere frem fra informantene om behovet for å standardisere prosesser for å sikre at det en gjør kan bli forbedret og forholde seg til en gitt struktur. Igjen endres innovasjonsprosessen til å inkludere mer av den planorienterte utviklingsmetodikken en under COVID-19. Tabell 19 oppsummerer de mest sentrale innblikkene til gevinstfasen etter COVID-19.

Informant	GEVINSTREALISERING – Etter COVID
1	«måten vi har tenkt på faktisk er mulig til å standardisere ting, forenkle ting og allikevel tilfredsstillende gjestene. (...). Så ser man på det de har tenkt å gjøre i sommer, så bygger de videre (...), også gjøre ting mer standardisert og forenklet. (...). Det var flere ting som vi overså som nå kommer til å bli forbedret i neste versjon, som vi har lært gjennom. (...). Studerer sine feil, og så oppgraderer vi og forbedre i neste versjon. (...). Det gjenstår jo å se når det kommer under stort trykk igjen i juli og om vi har fått til de forbedringene som er nødvendig»
2	«etter denne pandemien tettere kontakt med flere. Vi hadde kontakt før, men nå er vi mye mer på. Så det har jo faktisk gjort at det er blitt enda bedre samhandling på kryss og tvers av industrien da. (...). Men nå gjør vi må tenke helt nytt, også det at vi har lært mye av det å ta med dem [unge ledere] med på råd og å spørre de hva de tenker. (...). At de [medarbeidere] var med på beslutningen og det gikk kjappere, det var jo en god tilbakemelding til oss som leder. (...). De heier mer på det [nye vaktordninger] enn det gamle regimet vårt [større rullering av ansatte]
3	«Jeg tror man lurte seg litt da hvis man bare går og venter på å komme tilbake til sånn det var før»
7	«Vi lyttet til de som ønsker det i stor grad. Så får vi se. Men det er en stor terskel for å ta en inn igjen»
8	«Jeg ønsker å ta med meg videre, og som jeg tar med meg videre når vi diskuterer nye ting og nye løsninger så utfordrer jeg gjerne folk som ikke sitter så tett på. Det å kritisere idéer på en positiv måte
12	«Det har jo kommet veldig mye mer endringer i etterkant»

Tabell 20 - GEVINSTREALISERING - Etter COVID

Det at innovasjonsprosessen legger nå opp til mer bruk av standardisering for å sikre en kontinuerlig utvikling viser trekk til at innovasjonsprosessen gjennom De Jong et al. (2003) som legger vekt på kontinuerlig utvikling sin teori. Det at Cooper (2021) også har lagt inn kontinuerlig forbedring og Lean inn i sine teorier om gode innovasjonsprosesser viser at det å hele tiden se etter forbedringer har gitt Dyreparken bedre fundament for å sikre godt potensiale for utvikling over flere år. Strukturene som beste-praksis-studier legger vekt på gjennom Markham og Lee (2013) og Barczak et al. (2009) viser relevansen av at Dyreparken nå tar inn strukturer. Ved å ha en klar struktur sikrer Dyreparken at fremtidig innovasjonsarbeid etter krisesituasjonen holder den standarden som er ønskelig.

Informant 2 legger vekt på økt samarbeid med andre interessenter i etterkant av COVID-19, noe som viser trekk til Björk og Magnusson (2009) om åpen innovasjon og deling av informasjon med hverandre skaper gode innovasjonsprosesser. Interaksjon mellom ulike aktører henger også sammen med Baregheh et al. (2009), Fagerberg (2005), Isaksen (2016), Johnsen og Amundsen (2014), og Crossan og Apaydin (2010) ved at en skaper tillit mellom aktører for å sikre gode innovasjoner. Tilliten mellom ansatte, gjester og leverandører i Dyreparken har vi sett gjennom informantenes svar i denne avhandlingen er en nøkkelfunksjon for å sikre kontinuerlig utvikling og implementering av innovasjoner som sikrer utvikling. Informant 12 trekker også frem at det har kommet mye endringer i etterkant, som henger sammen med Klev og Levin (2009), Dontu og Gustafsson (2020) om at det hele tiden er endringer som skjer i arbeidslivet som organisasjoner må kunne svare på. Det at Dyreparken tar med seg de erfaringene fra

COVID-19 videre gjør at muligheter for gevinstoptimalisering og utvikling vil kunne bli sterkere ved at det hele tiden sees etter potensial til forbedringer. Som en kan se i tabell 21 viser informantene at erfaringen fra endringene som ble gjort under COVID-19 vil bli relevante i etterkant.

Informant	
1	«Men vi er nok ikke der som andre hvor man også har valgt å si at dette skal være dedikerte personer som skal ha ansvaret for dette. Her er det mer delegert ned på de ulike ansvarsområdene (...)»
4	«Det var en veldig nyttig øvelse, og så var det god trening i innovativ tankegang. Så enkelt Dyreparken har vokst på, som vi vil ha nytte av fremover i tid. (...). Aksepten internt og for at det faktisk er godt nok og vi løser et problem. (...). Du legger grunnlag for framtidig innovasjon de erfaringene vi ser fra 2020. (...). Det var masse så gikk galt i starten [Under COVID-19] fordi da var gjort altfor fort. Men den er jo veldig mye bedre nå enn på slutten av sommeren i fjor, enn den ville vært hvis vi hadde hatt en naturlig utviklingsprosess»
7	«Men vi stopper ikke der, for vi har jo lyst til å endre oss på måten vi selger det på. Så dette er en del av vi ønsker å gå bort fra tradisjonelle post i forhold til salg.

*Tabell 21 - Veien videre for innovasjonsprosessen i Dyreparken*

Verma og Gustafsson (2020) stiller spørsmål ved om bedrifter kan etablere nye løsninger og svar på utfordringer som følge av COVID-19. Funnene i denne masteravhandlingen viser at Dyreparken, gjennom å endre innovasjonsprosessen, har klart å etablere nye metodikker og løsninger på fremtidige utfordringer som vist i tabell 21. Det at Dyreparken, i denne konteksten, har klart å endre seg viser at antakelsen Verma og Gustafsson (2020) stiller er relevant å se videre på. Ut fra konteksten i denne avhandlingen kan vi anta at antakelsen til Verma og Gustafsson (2020) er relevant for bedrifter i fremtiden, ved at COVID-19 har ført til at bedrifter kan se nye løsninger på utfordringer .

Cooper (2021) stiller spørsmål ved om hurtige endringer faktisk kan fungere, hva slags kostnader som ligger bak og hvilke metoder som fungerer best. I forhold til caset med Dyreparken har en sett at hurtige endringer kan fungere ut fra konteksten rundt COVID-19. Nedkortning av innovasjonsprosessen har også vist seg å fungere, både i forhold til resultatene, men også i forhold til at Dyreparken nå ser etter nye løsninger som ikke var tenkt på tidligere. Det er ikke nevnt noen kostnader under intervjuene, og dermed er denne delen av spørsmålet til Cooper (2021) ikke mulig å besvare i denne masteravhandlingen. Det som en derimot kan trekke frem er at Dyreparken har kuttet kostnader som følger av at nye innovasjoner ble implementert, og at det som følger av disse resultatene har blitt bestemt å videreføre noen av innovasjonene som ble implementert under COVID-19 som hadde vært for radikale å gjennomføre om ikke krisesituasjonen oppstod. Den siste delen av spørsmålet til Cooper (2021) handler om hvilke metoder som fungerer best. I en krisesituasjon har vi sett at det å gå bort fra planorienterte innovasjonsprosesser har gjort det enklere og raskere å implementere nye innovasjoner. Samtidig kan krisesituasjoner bringe med krav og retningslinjer som organisasjoner ikke kan vike fra som gjør at noen deler av prosessen kortes ned eller

forkastes. På den andre siden viser caset i Dyreparken at når en går mer over i en normal situasjon så går innovasjonsprosessen over til å bli en hybrid metodikk, på samme måte som Agile-Stage-Gate trekker frem som en løsning for innovasjonsprosesser. Det å involvere både en innovasjonsprosess som kan svare på hurtige endringer samtidig som en har en klar struktur kan sikre at organisasjoner får satt til livs innovasjoner som skaper gode resultater og fortrinn i markedet.

En innovasjonsprosess bør, som Markham og Lee (2013) viser i sin beste praksis-studie, kunne åpne opp for færre formelle prosesser, ha mer fleksibilitet og drive med kontinuerlig redesign. Nøkkelen til suksessen til Dyreparken var det å ta en risiko når det ble en krisesituasjon, forkorte prosessen fra søke til implementering, hvor alle prosessene blir integrert i et interaktivt nett. Samtidig viser også resultatene fra Dyreparken at det å ha et godt samarbeid på tvers av bedrifter og næringer kan skape et bedre resultat gjennom hele innovasjonsprosessen. Det å gi de som arbeidet med innovasjonen ansvar for å få implementert en idé, skaper bedre miljø for å fremme nye ideer enn slik det har vært tidligere med en klar og langvarig beslutningstaking.

## 5.0 Avsluttende kommentarer

Gjennom denne avhandlingen har en sett at en innovasjonsprosess kan endres på ulike måter når det oppstår en krisesituasjon. Dyreparken har før, under og etter COVID-19 vist at innovasjonsprosessen har vært under endring. Avhandlingen viser at en bedrift kan enten endre hele innovasjonsprosessen eller så kan ulike faser av prosessen bli fjernet eller forenklet.

Utviklingen av en innovasjonsprosess, ut fra konteksten i denne avhandlingen, har gått fra å være klart planorientert til å bli mer bruk av fleksible utviklingsmetodikker som baserer seg på situasjoner. Dette kommer frem ved at Dyreparken sin innovasjonsprosess før COVID-19 hadde mer trekk til planorientert, men under COVID-19 ble det mer bruk for fleksible utviklingsmetodikker. Teoretikere har, som en kan se i denne masteravhandlingen hatt et fokus på enten planorienterte eller fleksible utviklingsmetodikker. Dyreparken har vist at det å ha en innovasjonsprosess i bakhånd, med planlagte retningslinjer og rutiner fører til en god innovasjonsprosess. I tillegg viser masteravhandlingen at fleksibilitet og struktur er nødvendig for å gjøre det bra med innovasjon. Caset om Dyreparken og COVID-19 viser at nettopp innovasjonsprosessen kan være fleksibel, men også planorientert på samme tid basert på den konteksten Dyreparken har vært påvirket av. Dyreparken har gjennom denne masteravhandlingen vist at det å ha fundamentet om en innovasjonsprosess, med de ulike stegene i bakhånd, men ha muligheten til å endre seg hurtig er mer nødvendig enn en planorientert innovasjonsprosess med klare aktører. Vi kan ikke dermed si at en innovasjonprosess enten er planorienterte eller fleksible utviklingsmetodikker. Det at en legger opp til en hybrid løsning, ved å både ha planorienterte og fleksible utviklingsmetodikker kan skape en høyere rate for implementering og gjennomføring av nye innovasjoner.

Samtidig har det gjennom masteravhandlingen vært flere ulike vinklinger på innovasjonsprosessen, og det viser seg at innovasjonsprosessen fremdeles er under endring, og det legges til nye aspekter med hvordan en god innovasjonsprosess skal være gjennom årene. Både synet på fleksibilitet og planorienterte utviklingsmetodikker har blitt endret, men kanskje det nye utgangspunktet er hvordan bruke begge metodikker som en løsning for å sikre en høyere grad av utvikling. Funnene i denne avhandlingen trekker i retning av at å ha kjennskap til en klar prosess, og ha en kultur for endringer, legger til rette for gode beslutninger i krisesituasjoner. Av og til må en ta beslutninger i usikkerhet, så det å legge inn en del i innovasjonsprosessen om at usikkerhet er nøkkelen til suksess og innovativ atferd er noe som må undersøkes mer i detalj, men resultatene fra denne masteravhandling viser at det kan finnes en korrelasjon.

For å avslutte denne masteravhandlingen er det til slutt relevant å besvare problemstillingen som har lagt grunnlaget for innholdet i denne avhandlingen. Vi har nå sett at innovasjonsprosessen i Dyreparken,

som er en aktør innen opplevelsesnæringen, har endret på innovasjonsprosessen som følge av COVID-19. Innovasjonsprosessen har blitt mer fleksibel samtidig som den tar i bruk strukturer og retningslinjer for å sikre at innovasjonene går i riktig retning. De endringene som Dyreparken tar med videre speiles i at det faktisk er mulig å gjøre hyppige endringer og fremdeles få gode resultater. Vi kan dermed avslutte med å si at innovasjonsprosessen har endret seg i opplevelsesnæringen for å ta i bruk mer fleksibilitet og mulighet for å endre seg hurtig som følge av COVID-19. Det å ta med videre det synet på hurtighet og «*Sense-Of-Urgency*» er en endring som tas med videre i innovasjonsprosessen etter COVID-19.

## 5.1 Praktiske implikasjoner og videre forskning

Masteravhandlingen har vist at det ikke er alltid like enkelt å skille mellom planorienterte og fleksible utviklingsmetodikker, selv når funn har hatt trekk til å være enten det ene eller det andre. Diskusjonen viser at det er støtte fra både Stage-Gate, Agile-Stage-Gate, beste praksis-studier, situasjonsbestemt innovasjonsprosess og endringsteori i hvordan innovasjonsprosessen til Dyreparken har vært både før, under og etter COVID-19. Før COVID-19 har Dyreparken vist en høyere grad av likhet med Stage-Gate, mens under COVID-19 har trekk til situasjonsbestemt innovasjonsprosess vært mer tilstede. Samtidig er det nødvendig å legge til at når denne masteravhandlingen ble fullført så påvirker fremdeles COVID-19 verden, og de funnene som har vært til stede i denne masteravhandlingen kan endres i løpet av kort tid.

Det blir interessant å se hvordan planorienterte og fleksible utviklingsmetodikker innen innovasjonsprosess kan endre seg som følge av resultatene i denne masteravhandlingen, så vel som å se om innovasjonsprosessen i opplevelsesnæringen faktisk er endret om noen år og innført en ny normal, eller om prosessen går tilbake til å være mer stegvis og langvarig. Videre relevant forskning innen innovasjonsprosess vil kunne bli å se hvordan en kan gå fra et *enten/eller* syn mellom planorientert og fleksibel, til å se mer på hvordan disse to delene kan kombineres til et felles rammeverk. Løsningen til Cooper (2021), og Cooper og Sommer (2016) om å involvere Agile-Stage-Gate og situasjonsbestemt innovasjonsprosess er et interessant tilskudd til innovasjonsprosessen som vil være interessant å undersøke i detalj i videre forskning med hvordan disse metodikkene kan sees i detalj i en kontekst med hyppige endringer og situasjoner. I tillegg vil det være relevant å undersøke langtidsvirkningene av krisesituasjonen COVID-19 har på hvordan bedrifter og samfunn har utviklet seg, og om de endringene som har blitt gjennomført rett etter krisesituasjonen er like relevante om 5, 10 og 20 år.

## Referanseliste

- Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. B. (2009). PERSPECTIVE: Trends and Drivers of Success in NPD Practices: Results of the 2003 PDMA Best Practices Study. *The Journal of Product Innovation Management*(26), ss. 3-23.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), ss. 1323-1339. doi:10.1108/00251740910984578
- Björk, J., & Magnusson, M. (2009). Where Do Good Innovation Ideas Come From? Exploring the Influence of Network Connectivity on Innovation Idea Quality. *Journal of Product Innovation Management*, 26, ss. 662-670.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Broshi-Chen, O., & Mansfeld, Y. (2021). A wasted invitation to innovate? Creativity and innovation in tourism crisis management: A QC&IM approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, ss. 272-283. doi:10.1016/j.jhtm.2021.01.003
- Busch, T. (2013). *Akademisk skrivning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, ss. 354-363. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, ss. 410-413. doi:10.1016/j.indmarman.2020.04.010
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process - Update, What's New, and NexGen Systems. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, ss. 213-232.
- Cooper, R. G. (2021). Accelerating Innovation: Some lessons from the pandemic. *Journal of Product Innovation Management*. doi:10.1111/jpim.12565
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2012). Best Practices in the Idea-to-Launch Process. *Research-Technology Management*, 52(2), ss. 43-54. doi:10.5437/08956308X5502022



- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). From Experience: The Agile-Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), ss. 513-526. doi:10.1111/jpim.12314
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), ss. 1154-1191. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x
- De Jong, J. P., Bruins, A., Dolfsma, W., & Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why?* EIM: Zoetermeer.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, ss. 284-289. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.008
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abudctive approach to case reaserch. *Journal of Business Research*, 55, ss. 553-560. doi:0148-2963/02/\$
- Dyreparken. (2021). *Om Dyreparken*. Hentet fra <https://www.dyreparken.no/om-dyreparken/>
- Dyreparken. (u.d.). *Historie*. Hentet fra <https://www.dyreparken.no/historie/>
- Eliassen, H. Ø. (2020, mai 27). *Sabeltann tar imot 40.000 publikummere i sommer*. Hentet fra <https://www.nrk.no/kultur/skal-gjennomfore-sabeltann-forestilling-i-hele-sommer-1.15029785>
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A Guide to the Literature. I J. Fagerberg, *The Oxford Handbook of Innovation* (ss. 1-26). Oxford: Oxford University Press.
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), ss. 516-558. doi:10.1108/IJCHM-10-2014-0510
- Helsingen, L. M., Refsum, E., Gjøstein, D. K., Løberg, M., Bretthauer, M., Kalager, M., & Emilsson, L. (2020). The COVID-19 pandemic in Norway and Sweden - threats, trust, and impact on daily life: a comparative survey. *BMC Public Health*, 20, ss. 1-10. doi:10.1186/s12889-020-09615-3
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, ss. 1-12. doi:10.1016/j.tourman.2009.08.012
- Illeris, K. (2006). *Læring i arbeidslivet* (1. utg.). Fredriksberg C: Roskilde Universitetsforlag.

- Isaksen, A. (2016). Why Norway has to develop its own innovation policy. I *Applied Social Science Research in Regional Knowledge System* (ss. 46-60). Taylor and Francis.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, H. C., & Amundsen, I. (Red.). (2014). *FORSKNING MØTER PRAKSIS. Perspektiver på arbeidsliv og innovasjon i kunnskapssamfunnet*. Kristiansand: Portal Forlag AS.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk Kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), ss. 377-400.
- Lelo de Larrea, G. L., Altin, M., Koseoglu, M. A., & Okumus, F. (2021). An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37. doi:10.1016/j.tmp.2021.100789
- Pecujlija, M., & Cosic, D. (2019). *Crisis Management: Introducing Companies Organizational Reactivity and Flexibility*. New York: Nova. Hentet fra [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=2155991&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp\\_25](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=2155991&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_25)
- Pursiainen, C. (2018). *The Crisis Management Cycle*. New York: Routledge.
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, 76, ss. 130-147.
- Sund, K. J., Gallavan, R. J., & Bogers, M. (2021). Exploring the Connections Between Business Models and Cognition: A Commentary. *New Horizons in Managerial and Organizational Cognition*, 4, ss. 1-13.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, ss. 172-194.

- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Cronwall: Wiley.
- TV2. (2020, juni 17). *Slik løser de årets Kaptein Sabeltann-show*. Hentet fra <https://www.tv2.no/v/1571722/>
- Tønder, I. B., & Steinhovden, T. (2021). *Ny situasjonsanalyse: En tøff start på det nye året*. Hentet fra NHO Reiseliv: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/#part7>
- Universitetet i Agder. (2020). *Innovasjon og kunnskapsutvikling*. Hentet fra <https://www.uia.no/studier/innovasjon-og-kunnskapsutvikling>
- USUS. (2020a, juli 1). *Det ble sommerjobb for over 1000 ungdommer i Dyreparken i år*. Hentet fra <https://usus.no/det-ble-sommerjobb-for-over-1000-ungdommer-i-dyreparken-i-ar/>
- USUS. (2020b, 3 juni). *Slik rigges Dyreparken til nok en fantastisk sommer*. Hentet fra <https://usus.no/slik-rigges-dyreparken-til-nok-en-fantastisk-sommer/>
- USUS. (2020c, mars 17). *En dramatisk situasjon for hele Sørlandet*. Hentet fra <https://usus.no/en-dramatisk-situasjon-for-hele-sorlandet/>
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, ss. 253-261. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.057
- WHO. (2020, mars 26). *Origin of SARS-CoV-2*. Hentet januar 21, 2021 fra [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/332197/WHO-2019-nCoV-FAQ-Virus\\_origin-2020.1-eng.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/332197/WHO-2019-nCoV-FAQ-Virus_origin-2020.1-eng.pdf)
- WHO. (2021, februar 1). *WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard*. Hentet fra <https://covid19.who.int/>
- WHO Europe. (2021). *Past pandemics*. Hentet fra Health topics: <https://www.euro.who.int/en/health-topics/communicable-diseases/influenza/pandemic-influenza/past-pandemics>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6. utg.). London: SAGE Publications Inc.
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2011). NSD Processes and Practices in Experiential Services. *Journal of Product Innovation Management*, 28, ss. 63-80.

## Vedlegg I – Intervjuguide

### Innledende spørsmål:

1. Hva er din stilling og ansvarsområde i Dyreparken?
2. Hvordan vil du beskrive innovasjon og utvikling?
3. 3. Hva slags forhold har dere til innovasjon i Dyreparken? Fokuserer dere mye på dette i ledelse og driften? Hva avgjør om (store innovasjoner) får midler?
4. Gjennomfører dere store endringer/innovasjoner (radikale) i bedriften?  
Eksempler? Hvilke er de største endringene (for din avdeling)?
5. Er strategien til Dyreparken med på å bidra til endring(innovasjon) i bedriften?

### Tema: For Covid-19

1. Et eks. på en (radikal) innovasjon fra før covid-19. Hvordan så innovasjonsprosessen ut for dette prosjektet? (Hakkebakke eks). Hadde bedriften fordeler av innovasjonen?
2. For COVID-19, hva var det som drev frem utvikling og endring i Dyreparken?
3. Hvordan gikk dere fra ide til å skape en ny innovasjon?
4. Hvem tar beslutninger underveis i prosessen?
5. Hvordan vil du beskrive prosessen rundt innovasjon og utvikling i din avdeling/ Dyreparken? Lineær (en klar start og slutt) eller sirkulær (kontinuerlig og hele tiden evalueres)

### Under COVID-19 :

1. Hvordan har COVID-19 påvirket innovasjon og utviklingsarbeidet i Dyreparken? Eks. for dette.
2. Hvilket eks. Kjenner du best?  
Hvilke endringer har dere gjennomført i forhold til Covid-19 situasjonen?
3. Hvilke utfordringer har Dyreparken / avdelingen fått som følge av COVID-19?  
(Langvarige/kortvarige, Påvirkninger av restriksjoner)

### Tema: Dynamiske kapabiliteter/ Innovasjonsprosess

#### Sensing

1. Hvordan kom dere på ideen at dere måtte endre ting å gjøre på? (Hvordan gikk dere frem for å finne denne ideen?) (Kultur)
2. Hvilke aktører (stillinger, personer, bedrifter o.l.) er involvert i denne prosessen med utviklingen og innovasjonsprosess?
3. Som opplevelsesnæring, hvordan har gjesters vurderinger blitt brukt for å skape endringer og utviklinger under COVID-19?  
Hvor stor del er gjestene med i arbeidet for å skape innovasjoner og utviklinger?  
Hvordan brukes ansatte som gjester for å skape utviklingsmuligheter?
  - i. Gjennom FoU? Kunder? Leverandører? Andre? Pegasus?
  - ii. Hvem er de viktigste aktørene her?
- b. Hva var de viktigste elementene for innovasjonsideen? (Tenk litt mer på formulering for intervju)
4. Jobber dere som bedrift mest på egenhånd for å hente nye ideer eller hentes de utenfra?

## Seizing

5. Hvordan gikk dere fra ide til å skape en ny innovasjon? a) Brukte dere en forretningsplan?
  - a. Hvem tok beslutningen om at innovasjoner skal opprettes?
  - b. Hvem tar beslutninger underveis i prosessen?
  - c. Jobber dere nye på tvers av avdelinger for å skape nye innovasjoner? (ledelse/team/medarbeidere(desentralisering))
  - d. Hvordan ble ansatte involvert i opprettelsen av nye innovasjoner? Kunnskapsflyt? Var det noen utenfra som var involvert i denne prosessen?
6. Hva var de viktigste elementene som bidra i utviklingen av innovasjonen?
7. Allianser? (Andre opplevelsesparker).

## Transforming

8. Hvordan vil du beskrive prosessen rundt innovasjon og utvikling i din avdeling/ Dyreparken? Lineær (en klar start og slutt) eller sirkulær (kontinuerlig og hele tiden evalueres)  
Til Lasse: Spor om Stage-gate
9. Hvordan ble endringene utviklet?
  - a. Hadde bedriften fordeler av innovasjonen?
  - b. På hvilken måte var ledelsen involvert?
  - c. Hvordan ble kunnskap og læring implementert i det nye?
  - d. Fikk de ansatte i avdelingen noe ansvar i noen deler i denne prosessen?
  - e. Hvordan jobber dyreparken for å gi ansatte tankesett for å filtrere og tolke informasjon som trengs i bedriften?
  - f. Hvordan har ledelsen gått frem for å sikre utvikling i Dyreparken / avdelingen under COVID-19?

## Tema: Kultur

1. Hvordan er kulturen til Dyreparken med på å bidra til endring(innovasjon) i bedriften?
2. Hvordan har Dyreparkens fokus på «kontinuerlig forbedring» påvirket håndteringen av COVID-19?
3. Hvordan er Dyreparken bygget opp til å tenke nytt i forhold til endringer i omverdenen?
4. Hva er det viktigste med kontinuerlig forbedring i forhold til utvikling av nye innovasjoner Dyreparken skaper?

## Tema: Veien videre

1. Hvilke kortsiktige endringer har skjedd i Dyreparken som følge av COVID-19?
2. Hvilke langvarige endringer ser du vil være aktuelt for Dyreparken etter COVID-19?  
(Er det mange nyvinninger som videreføres til nye innovasjoner? / Rutiner (?))
3. Har bedriften mislykkes med innovasjoner?
4. Er det noe sentralt som har med dette å gjøre som vi ikke har snakket om?  
(Andre teknikker for å frembringe innovasjoner f.eks.)

## Vedlegg II – Informasjonsskriv materoppgave

### Vil du delta i intervju i forhold til masteroppgaven

#### *Innovasjonsprosess og endringer i omgivelsene sett sammen i et utviklingsperspektiv?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan Dyreparken har skapt utviklinger og endringer i organisasjoner basert på de endringene som har oppstått i samfunnet som følge av COVID-19 pandemien. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan innovasjon, utvikling og prosess Dyreparken har gjennomført for å skape utvikling. Prosjektet vil forholde seg til COVID-19 og de endringene i omgivelsene som for eksempel nasjonale og regionale begrensninger har ført til endringer i Dyreparken.

Masteroppgaven skal forholde seg til følgende problemstilling: *«Hvilken sammenheng har bruken av innovasjonsprosess og endringer i omgivelsene for å skape en positiv organisasjonsutvikling i opplevelsesnæringen».*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institutt for arbeidsliv og innovasjon, ved Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet. Therese Aarstad er student som skal gjennomføre forskningsprosjektet. Tor Helge Aas er veileder for oppgaven.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du har blitt invitert til å delta i dette prosjektet på grunn av din lederstilling i Dyreparken. Utvalgsriteriet har vært ledere som har jobbet innen utvikling, endring og innovasjon i Dyreparken under COVID-19, samt kjennskap til deg som leder i organisasjonen. Det vil bli sendt forespørsmål til rundt 10 ulike ledere i Dyreparken.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet. Dine svar blir registrert over lydopptak, med mindre annet er ønskelig. Intervjuet vil ta opp til 1 time. Intervjuet vil inneholde spørsmål om organisering av innovasjon og endringer hos ledelsen på grunn av COVID-19 (både for og etter), hvilke begrensninger fra samfunnet har ført til endring og utvikling, hvilken strategi har blitt anvendt under COVID-19 og hvordan prosessen rundt innovasjon eventuelt har blitt endret. Det vil ikke skilles mellom ledere i de ulike stillingskategoriene. Utvalget er gjort for å få et representativt utvalg fra flere ulike lederstillinger.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Veileder og student relatert til oppgaven vil ha tilgang til opplysningene om deg og dine svar. Andre vil ikke ha tilgang til dine personopplysninger
- Navn og kontaktopplysninger om deg vil erstattes med kode som «informant 1» i oppgavens tekst, og jeg vil oppbevare dine personopplysninger adskilt fra øvrige data.
- Therese Aarstad skal samle inn, bearbeide og lagre data fra dine opplysninger

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen annet enn stillingstype som leder, avdelingsleder eller direktør, med mindre annet er avtalt.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2021. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

#### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder - Institutt for arbeidsliv og innovasjon har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Agder ved institutt for arbeidsliv og innovasjon  
Therese Waldal Aarstad  
Student  
telefon: +47 926 91 377 epost: [therese.w.aarstad@uia.no](mailto:therese.w.aarstad@uia.no)
- Universitetet i Agder ved institutt for arbeidsliv og innovasjon  
Tor Helge Aas  
Veileder  
Telefon: +47 38 14 20 04 epost: [tor.h.aas@uia.no](mailto:tor.h.aas@uia.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tor Helge Aas  
(Veileder)

Therese Waldal Aarstad  
(Student)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Organisering, strategi og prosess i møte med endringer under COVID-19 pandemien*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju
- at opplysninger om meg kan publiseres i oppgaven slik at jeg kan gjenkjennes – hvis aktuelt
- at intervjuet kan tas opp med lydopptak – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg III – NSD sin vurdering

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Organisering, strategi og prosess i møte med endringer under COVID-19 pandemien

#### Referansenummer

121227

#### Registrert

21.01.2021 av Therese Waldal Aarstad - therese.w.aarstad@uia.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for arbeidsliv og innovasjon

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tor Helge Aas, tor.h.aas@uia.no, tlf. 38142004

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Therese Waldal Aarstad, therea15@student.uia.no, tlf. 92691377

#### Prosjektperiode

01.01.2021 - 14.06.2021

#### Status

08.02.2021 - Vurdert

#### Vurdering (2)

---

#### 08.02.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 04.02.2021.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 08.02.2021. Behandlingen kan fortsette.

#### ENDRING

Prosjektet var meldt inn med feil underenhet. Korrekt behandlingsansvarlig er UiA ved Institutt for arbeidsliv og innovasjon.

Det er lagt til at prosjektet skal bruke mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Anne Marie Try Laundal  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

#### 02.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 02.02.2021. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 14.06.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelige angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Anne Marie Try Laundal

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)