

# Kunnskapsdeling ved en kulturhistorisk institusjon

En casestudie av Kuben

ANETTE GUTMAN

VEILEDER

Jon P. Knudsen

**Universitetet i Agder, 2022**

Handelshøyskolen

Institutt for Arbeidsliv og Innovasjon

Master

## Forord

Denne masteroppgaven representerer en lærerik prosess som student, og herved avslutter studiet med navnet «Innovasjon og Kunnskapsutvikling», ved Universitetet i Agder. Det har vært to turbulente, men samtidig givende år. Studiet har gitt meg både ny kunnskap og nye perspektiver om det samfunnet vi lever i. I løpet av studietiden har jeg oppholdt meg både i Grimstad, Kristiansand, Tvedestrand, Lisboa og Ullensaker, og det har gitt meg mange fine opplevelser og bekjentskap.

Tema for oppgaven handler om kunnskapsdeling ved en kulturhistorisk institusjon i sammenheng den norske museumssektoren. Denne studien er særlig interessant for å undersøke hvordan kunnskap, ideer og erfaringer utveksles mellom aktører, og for å kunne oppfatte innovasjoner ved en kunnskapsinstitusjon. Denne prosessen har vært utfordrende, men samtidig utrolig givende. Det har styrket mine kreative evner og løftet mitt analytiske blikk.

En stor takk til Kuben i Arendal for samarbeidet og for deres bidrag til denne oppgaven. I tillegg har jeg også lyst til å takke mine flinke medstudenter, samt min veileder Jon P. Knudsen for en god oppfølging og andre drevne forelesere ved universitetet. Helt til slutt, vil jeg takke min fantastisk mor for støtten og motivasjonen i denne tøffe prosessen.

Takk for meg!

## Sammendrag

Hva er et velfungerende samfunn uten kunnskapsutvikling? Kunnskapsinstitusjonene er derfor nødvendige pilarer for å utvikle og formidle kunnskap innenfor et sammensatt samfunn. I tillegg er museumssektoren en viktig samfunnsprodusent for både kunnskap og opplevelsestilbud, men likevel er noen museumsinstitusjoner mer innovative enn andre (Bertacchani & Morando, 2011, s. 3). Dessuten har museumspolitikken vært en stor pådriver for å ta vare på og utvikle enhetene i museumssektoren, og i de siste tjue årene har den norske museumsstrukturen gjennomgått flere omorganiseringer, og disse prosessene omtales mer spesifikt som konsolideringsprosesser eller reformer. På bakgrunn av ABM-meldingen i 1999 stilte regjeringen et krav om å sentralisere små enheter til større stødige enheter, der organiseringen inkluderte en likestilling av enhetene arkiv, bibliotek og museum (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 15). Dessuten består museumsstrukturen av to modeller; en strukturmodell (sentralisert styring) og en nettverksmodell (desentralisert styring) (Fossestøl et al., 2013, s. 9).

Denne masteroppgaven studerer hvordan deling av kunnskap foregår ved en kulturhistorisk institusjon, og dermed tar for seg case av Kuben i Agder, samt beskrives det hvilke kunnskapstyper som stimulerer til innovasjonsprosesser. Studien bruker et analytisk rammeverk som bygger på begrepene innovasjonsprosess, samproduksjon og samhandling, og tar videre et utgangspunkt i kunnskapstypene (analytisk, syntetisk eller symbolsk kunnskap) og innovasjonsmåtene (vitenskapsbasert, erfaringsbasert eller kombinert). Med dette er forskningsspørsmålet for oppgaven som følgende: «*Hvordan foregår kunnskapsdelingen på Kuben, og hva slags type kunnskap stimulerer til innovasjonsprosesser ved institusjonen?*».

Studien illustrerer at Kuben utnytter syntetisk og symbolsk kunnskap inn i en STI-struktur sammen med analytisk kunnskap, der ansatte arbeider som regel ved hjelp av tradisjonelle arbeidsmetoder og prosesser. Avdelingene museum og arkiv på Kuben deler kunnskapen fortrinnsvis gjennom rullerende prosjektarbeid. Og en innhenting av informasjon utrettes vanligvis ved publikumsinvolvering, eller i kontakt med eksterne kollegaer og nettverk, på et regionalt og nasjonalt nivå. Denne studien tyder på at eksisterende planer og forståelser er med på å styre institusjonen sin evne til å innovere. Dette inkluderer også politiske styringer i henhold til offentlige prosesser og endringer for Aust-Agder museum og arkiv (AAMA). På lengre sikt kan det derfor forekomme et større behov for en åpen innovasjonsaktivitet ved institusjonen.

## Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Figurer og tabeller	v
1. Innledning	1
2. Casestudie, Kuben og museumsutvikling	3
2.1. Kuben som case	3
2.1.1. Samtale på KUBEN	3
2.1.2. Historien bak KUBEN	4
2.2. Museums rolle i samfunnet og utvikling	6
2.2.1. Organisering av museum, reform og politikk	6
2.2.2. Økonomi og kunnskapsproduksjon i museum	7
2.2.3. Publikumsinvolvering, dialog og læringsarena	8
3. Teoretisk rammeverk	10
3.1. Intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser	10
3.1.1. Kunnskapstyper og metoder	10
3.1.2. Innovasjonsprosess	12
3.1.3. Oppsummering	14
3.2. Kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere	14
3.2.1. Samproduksjon og brukermedvirkning	14
3.2.2. Dynamisk endring og læring	15
3.2.3. Oppsummering	16
3.3. Kunnskapsdeling mellom institusjon, faglige aktører og partnere	17
3.3.1. Åpen og lukket innovasjon	17
3.3.2. Samhandling og kunnskapsnettverk	18
3.3.3. Oppsummering	20
4. Metode	21
4.1. Forskningsmetode	21
4.1.1. Valg av forskningsdesign og metode	21
4.1.2. Dokumentanalyse og avgrensing	22
4.2. Intervjuprosessen: før, under og etter	24
4.2.1. Forberedelser til intervju	24
4.2.2. Gjennomføring av intervju	25
4.2.3. Dokumentering og analytisk rammeverk	25
4.3. Evaluering av data	28
5. Analyse og funn	29

5.1.	Intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser	29
5.2.	Kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere	35
5.3.	Kunnskapsdeling mellom institusjon, faglige aktører og partnere	40
6.	Diskusjon	46
6.1.	Kunnskapsdeling ved kombinert innovasjonsmetode	46
6.2.	Kunnskapsdeling gjennom publikumsinvolvering	49
6.3.	Kunnskapsdeling i form av nettverk	52
6.4.	Kunnskapstyper som stimulerer til innovasjonsprosesser på Kuben	55
7.	Konklusjon og avslutning	56
8.	Referanseliste	59
9.	Vedlegg	63
9.1.	Brev om forespørsel til intervju	63
9.2.	Samtykkeerklæring	63
9.3.	Intervjuguide	63

## Figurer og tabeller

Figur 1 Fokusområdene til kunnskapsdeling i institusjon og utvikling..... 26

Tabell 1 Fokusområdene og analytiske rammeverk ..... 27

Tabell 2 Analytisk rammeverk og inndeling til tre avdelinger i institusjon ..... 27

## 1. Innledning

I siste tjue årene har den norske museumssektoren vært preget av radikale omorganiseringer, og dette kobles opp mot nye strukturer, endring i politiske planer og økonomiske reguleringer (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 15). Kuben er en kulturhistorisk institusjon som ligger i Arendal og har et hovedformål å forske, bevare, formidle og forvalte historien til Aust-Agder regionen. I 2015 ble Kuben konsolidert med Aust-Agder museum og arkiver (AAMA), og ifølge samtaler med ansatte er enhetene fortsatt i en konsolideringsfase. Fundamentalt innehar Kuben en verdifull kunnskap angående samspill mellom kulturen og naturarv og en nyttig informasjon om menneskehetens fortid og samtid. Dessuten står museumssektoren overfor store utfordringer i forhold til en særlig økende grad av globalisering, digitalisering og en bærekraftig utvikling, og i tillegg ønsker den norske regjeringen om at museer skal forske, utvikle og formidle kunnskap for å bidra til en bærekraftig og en helhetlig samfunnsutvikling. Slike endringsprosesser innebærer også en aktiv dialog og deltakelse fra samfunnsbefolkningen (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 29, 41).

Videre presenteres museumssektoren som et komplekst sammensatt system, der det har et behov for å samarbeide med andre lignede institusjoner for å kunne utvikle seg. Ettersom samhandling med andre eksterne aktører kan føre til deling av både erfaring, faglig kunnskap og ideer, og som er essensielt for sektoren til å finne fram til nye løsninger. Dessuten trenger institusjonene en politisk og økonomisk støtte for å frembringe en utvikling, og her har blant annet Kulturdepartementet en avgjørende rolle for hvordan slike prosesser videre utspiller seg (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 95). Ifølge studien til Agogué og Yström (2017) er samarbeide med brukere også nyttig ressurs for at museumsinstitusjoner kan klare å løse mange problemstillinger. Videre forklarer forfatterne at en tilrettelegging av samproduksjon kan bidra til en endring av interne forståelser og arbeidsprosesser ved et tradisjonelt museum (s. 12-13).

Med dette er formålet med denne oppgaven å undersøke kunnskapsdelingen ved kulturhistorisk institusjon, og samt kartlegge de kunnskapstypene som stimulerer til innovasjonsprosesser innad i museum og arkiv. Kuben innehar mange profesjoner og spesialiserte fagfelt, og avdelingene museum og arkiv er likestilte i institusjonen, i tillegg forvaltes kunnskapen gjennom tverrfaglige samarbeid mellom disse. Derved er forskningsspørsmålet for denne oppgaven formulert som følgende:

*«Hvordan foregår kunnskapsdelingen på Kuben, og hva slags type kunnskap stimulerer til innovasjonsprosesser ved institusjonen?»*

Videre bygger denne oppgaven på en casestudie av Kuben og i andre kapittelet blir casen beskrevet, deretter blir historien om Kuben og dagens situasjon av institusjonen redegjort. I kapittel tre blir det presentert et teoretiske rammeverk, som bygger på tre følgende deler: (1) intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser, (2) kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere, og (3) kunnskapsdeling mellom institusjon, faglige aktører og partnere. Deretter beskriver jeg mine metodologiske for denne oppgaven i kapittel fire og i tillegg begrunner for hvordan empirisk data ble hentet inn. Til slutt, inneholder kapittel fem et analytisk rammeverk, og rammeverket er konstruert på slik måte for å kartlegge funn. I kapittel seks blir funn drøftet, og i kapittel syv blir forskningsspørsmålet konkludert og oppgaven blir avsluttet.



## 2. Casestudie, Kuben og museumsutvikling

### 2.1. Kuben som case

I denne oppgaven er Kuben brukt som case. Kuben et kulturhistorisk museum, samt en viktig kunnskapsprodusent og en attraktiv opplevelsesaktør i regionen. Den er bestående av tre avdelinger; museum, arkiv og stab. Videre innehar museum og arkiv kunnskap og kompetanse som er koblet til flere fagområder og profesjoner, og dessuten iverksetter flere tverrfaglig samarbeid på tvers. Hensikten ved å studere Kuben som case var å undersøke hvordan kunnskapen deles mellom ulike aktører i og utenfor institusjonen, og videre hva som stimulerer og hemmer til innovasjoner. Ifølge Kuben sin nettside: «*kubenarendal.no*» har institusjonen opplevd flere omorganiseringer og omgående endringer av deres navn. I det store og hele har institusjonen gjennomgått flere endringsprosesser i henhold til strukturering og nye formaliteter. Likevel har deres konsepter forblitt uendret, hvor hovedformålet til Kuben har alltid vært å bevare kunnskap fra fortid og formidle samtid. I dag er Kuben konsolidert med Aust-Agder museum og arkiv (AAmma), der organiseringen inkluderer Grimstad bys museer og Setesdalsmuseet, og ifølge Kuben selv er disse enhetene fortsatt i en konsolideringsfase etter 7 år som en felles enhet i Aust-Agder regionen.

#### 2.1.1. Samtale på KUBEN

Til å starte med ble Kuben kontaktet for samarbeid på bakgrunn av denne oppgaven. Deretter ble det utført en samtale på institusjonen i november 2021, og samtalen ble gjennomført med en forsker fra arkivavdelingen og en museolog fra museumsavdelingen. Dette forarbeidet bidro til en bedre innføring i Kubens nåværende situasjon, og i tillegg ga noen klarere rammer for prosessen videre og interesseområdet. Dette er hovedfunnene som kom fram etter samtalen ved Kuben:

- Kuben har lange tradisjoner med en opprettelse i 183, og det er vanskelig å endre museum sin daglige drift. Kuben skiller seg ut og det har en forlengelse av riksarkivet med en samkjøring til og fra arkiv. Institusjonen innehar en tverrfaglig organisasjonsstruktur med tre hovedavdelinger; museum, arkiv og stab, hvor disse inkluderer en ledelse.
- Det har ikke skjedd store endringer og Kuben er ikke opptatt av endring kontinuerlig. De ønsker å bli gode på det de kan, det skal forskes og dokumenteres, veldig mye annet skal gjøres, hvor en skal hente inn kunnskap.

- Institusjonen har styrken andre steder og er opptatt av å brukere styrkene sine, men har fått dårlige tilbakemeldinger fra eierne på bakgrunn av lave besøkstall og har et sterkt behov for flere ressurser og ny kunnskap.
- Kuben ønsker å nå fram til sine brukere på en målrettet måte, men andre aktører i museumssektoren er enda flinkere til å involvere sitt publikum.
- Fordelen er at Kuben har en egen produsent og designer (for å lage utstillinger), mens andre museer bruker designbyråer.
- Digitalisering er krevende – det er en stor omstilling. Det er en prioritering av andre prosesser og de daglige rutinene bevares sammen med de strukturene som allerede finnes. Digitalisering er for nytt og teknologi er ressurskrevende. Det er allerede nok skjermbruk blant brukerne, slik at Kuben vil at brukere skal forholde seg til sine sanser.

Oppsummert sett har Kuben blitt noe påvirket av utviklingen i samfunnet, slik som et økende krav for å digitalisere eller konsolideringsprosesser. Samt har de ytterlige faktorene har hatt en stor virkning på de eksisterende arbeidsprosessene, og dette tyder på at Kuben har følt på en slags press for å måtte innovere. Dessuten er institusjonen ikke så opptatt til å stadig endre seg, men heller sette søkelys på det de gjør best og samtidig bevare tradisjoner. I tillegg anerkjenner institusjonen at det er essensielt for dem å innhente ny type kunnskap og ressurser for å innovere, og samtidig tiltrekke flere brukergrupper. Men hvordan skal museum og arkiv håndtere innovasjonspresset på en lønnsom og smidig måte, og på samme tid konsentrere seg på å skape verdier og utvikle kunnskap, og ikke hemme det som allerede eksisterer og fungerer i organisasjonen?

### 2.1.2. Historien bak KUBEN

For å se fremover så må vi kunne se bakover, så hvordan ble Kuben egentlig til? Det hele startet i 1832, da skjedde det en etablering av det offentlige bibliotek og museum ved Arendal skole, og som omtaltes i dag for et av landets første uoffisielle ABM-organiseringer. Samlingene i museet ble delt inn i hovedtypene; naturaliesamling, antikvieteter, kobberstikk, malerier, håndtegninger, manuskripter og pergamentbrev. Bakgrunnen for etableringen av biblioteket og museum var å gi befolkningen en bedre tilgjengelighet av kunnskap i Arendal og området rundt, og dermed styrke en kunnskapsutvikling i det regionale området. Men i 1840 ble institusjonen forflyttet til et nytt sted på Tyholmen, for å klare å oppbevare alle de eksisterende samlingene, og som fikk navnet «Sløyden». Institusjonen var eid av Arendals offentlige skole til året 1897, og til å begynne med var driften av museet stort sett drevet av privat støttet fra

Arendal Sparebank og Arendal Samlag. Men i 1851 ble det sendt ut en søknad om en mulig statsstøtte og den ble etter hvert innfridd, der den første støtten kom kun i 1907. Imens hadde institusjonen vært eid av Arendals kommune fra år 1897. Mens i løpet av 1920-tallet var søkelyset på å finne en ny plassering for institusjonen og på 1930-tallet ble utformingen av museet preget av en ny museumsbevegelse, nemlig folkemuseum, som igjen bidro hvordan museumsinstitusjoner skulle være konstruert femover. Dette resulterte til et nytt museumsutbygging på Langæ gård og i samarbeid med Norges Museumsforbund. Etter noen revurderinger og en økt interesse for kulturminnevern ble det bestemt til slutt for å bevare institusjonsbygningen enn å sikte inn på å flytte den (Gjersen & Masdalen, 2007, s. 9-16).

Prosessen for å forene fylkesmuseum og fylkesarkiv i Arendals Museum startet i 1950, og foreningen ble senere vedtatt i 1951 av både bystyret og fylkestinget. Dessuten var arkivet organisert som en egen avdeling i Aust-Agder-Museet på den tiden. Videre i 1958 etablerte Stortinget en stilling som «fylkesarkivar» med en hensikt til å skille arkivet ut fra museet, og dermed lage en egen arkivinstitusjon. Dette medførte imidlertid at arkivet fikk blant annet egne vedtekter, budsjetter og planer, og saker ble behandlet ulikt av fellesstyret for museum og arkiv. Etter hvert ble det gjennomført en kartlegging av kommunenearkivene, og resultatet viste til at det ikke var et sammenhengende system mellom oppgaveløsning, vedtaksmyndighet og midlerbevilgning, hvor dette ledet dermed til en ny omorganisering. Slik at i 1976 ble organiseringen av både fylkeskommunen, museet og arkivets styrende organ oppløst.

Videre krevde Stortingsmeldingen i 1998 en offisiell reform av enhetene arkiv, bibliotek og museum. Dette påvirket nemlig samarbeidet mellom Aust-Agder-Museet og Aust-Agder-Arkivet, og i året 2003 førte dette til en sammenslutning av arkiv og museum, og det fikk navnet Aust-Agder kulturhistorisk senter IKS (Gjertsen & Masdalen, 2007, s. 25-27, 31, 36). Med dette blir det skrevet som følgende: «*Aust-Agder kulturhistorisk senter IKS skal være arena der fortid møter nåtid (...) AAks må kunne være en aktiv samfunnsaktør som setter et kritisk lys på vår historie og kultur og som våger å utfordre fordommer og fastlåste tankesett i samtida.*» (Gjertsen & Masdalen, 2007, s. 31). Dette viser til et felles overordna samfunnsansvar det kulturhistoriske institusjonen fortsatt besitter den dagen i dag. I 2014 ble et nytt bygningsprosjekt bli ferdigstilt og institusjonen fikk navnet KUBEN. Videre i 2015 var Kuben konsolidert sammen med andre enheter for museum og arkiv i Aust-Agder.

## 2.2. Museums rolle i samfunnet og utvikling

### 2.2.1. Organisering av museum, reform og politikk

Siden 1999 har museumssektoren i henhold til AMB-utviklingen gjennomgått flere *konsolideringsprosesser*, og i år 2000 ble det utformet en ny nasjonal museumsomorganisering kalt for en museumsreform. Denne prosessen utformet av den norske regjeringen og kalles for en *ABM-utvikling*, og handler om å slå sammen arkiv, museum og bibliotek ved å sentralisere små enheter og til større enheter (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 15). Formålet med å konsolidere er å styrke et felleskap, for å videre distribuere den interne økonomien, øke kvaliteten og fremme faglige omløp på en lønnsom og strukturert måte (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 21). Museumsinstitusjoner er en kunnskapsprodusenter med en grunnleggende rolle i samfunnets infrastruktur og menneskets yringsfrihet. Det er museumspolitikken som først og fremst legger til rette for hvordan kunnskapsutviklingen iverksettes og hvordan kunnskapen formidles innen museumssektoren (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 7). Dette følgende sitatet er tatt fra Meld. St. 22 med navnet «*Kjelder til kunnskap og oppleving*»: «*Den samla museumsstrukturen varierer mykje frå fylke til fylke, men gjennomgåande er situasjonen prega av stor fragmentering og lita styring av den organisatoriske utviklinga. Ein god del fylke har likevel dei siste åra fått utarbeidd museumsplanar som legg føringar for prioriteringar og framtidig organisering*» (Meld. St. 22 (1999-2000), s. 107). Teksten beskriver en vanskelig situasjon for organisering av museum og utvikling på den tiden, og tar sikte til at museumssektoren har opplevd flere utfordringer i henhold til uklare styringer og skjevheter. Likevel har det offentlige gjort store endringer på museumsplanene siden 2000-tallet og det har videre påvirket utviklingen av sektoren

I boken «*Organisering av Museene*» har Fossetøl et al. (2013) lagt fram en evaluering for sammenslåingen av museumssektoren, og samt viser fram organisasjonsmodellene av museene i Norge. Evalueringen av museer er gjennomført i regi av Kulturrådet, og den omhandler 63 museer med tilgang til statlige driftstilskudd av Kulturdepartementet, og dermed ekskluderer universitetsmuseer og etatsmuseer (Fossetøl et al., 2013, s. 7). Kulturrådet ble opprettet i 1964 og omtales som et *virkemiddelapparat*, for det er forankret på en slik måte for å stimulere til en utvikling og dermed bidra til å styrke kultursektoren. Dette utføres blant annet ved å gi tilskudd til norske aktører og organisasjoner innenfor kultur og kunst eller ved å tilby rådgiving og utviklingsarbeid av prosjekter. Kulturrådet 2 (u.å.) skriver som følgende: «*Kunsten og kulturen som skapes, skal også bevares, dokumenteres og gjøres tilgjengelig for flest mulig. Kulturrådet*

*har flere virkemidler og oppgaver på kulturarvsfeltet og et hovedansvar for utvikling av museumssektoren. Det gjøres gjennom rådgivning, forvaltning og konkrete utviklingstiltak.»*

Teksten viser til den sentrale rollen Kulturrådet har, for at museumssektoren kan fortsette å skape verdier i samfunnet og utvikle seg. Videre har regjeringen lagt fram fire fokusområder for museumssektoren:

1. Forvaltning
2. Forskning og forskningsarbeid
3. Formidling
4. Fornyning

Basert på disse «fire F-ene» skal omorganiseringene av museene forholde seg til eksisterende strategier og gjøre prioriteringer som er til museet sitt beste, likevel er disse prosessene også preget av lokale, regionale og nasjonale reguleringer (Fossestøl et al., 2013 s. 8). Strukturmodellen er utformet med hensyn til ABM-meldingen, mens nettverksmodellen er dannet på basis av museumsutvalget og en faglig oppbygging og forståelse. Modellene kan dermed vise til et resultat av dilemmaer og konflikter som kan oppstå på bakgrunn av ulike styringer gjort av staten og fylkeskommunen, og i henhold til faglige og funksjonelle mål i museumssektoren. Videre er museumsstrukturen delt inn i to typer modeller; *strukturmodellen* og *nettverksmodellen* og Fossestøl et al. (2013) representerer ulikheter mellom modellene. Kort sagt er strukturmodellen er en sentralisert struktur med standardisert funksjon og nettverksmodellen er en desentralisert struktur og funksjonell spesialisering. Begge disse modellene representerer både fordeler og ulemper i henhold til styring og grad av samarbeid og utvikling i museumssektoren (Fossestøl et al., 2013, s. 9).

#### 2.2.2. Økonomi og kunnskapsproduksjon i museum

Museumsøkonomien kan studeres både på et mikronivå og makronivå, hvor museene sitt hovedfokus er å skape kulturelle, sosiale og økonomiske verdier. Hovedmålet til museumsinstitusjonen er å produsere mest mulig kunnskap og bruke økonomiske midler for å ta vare på og utvikle sine tjenester (Xie & Gao, 2017, s. 272-273). I tillegg er det verdt å nevne at de økonomiske midlene, organiseringen og driften av museum er stort sett styrt av de offentlige bestemmelsene og lovverk. I tillegg kan museene få et tilskudd til drift gjennom Kulturdepartementet. Videre er den norske museumssektoren delt inn i styreområdene; fagetat, fylkeskommune, kommune og Sametinget, og flytende dialog mellom disse partene kan dermed

påvirke museumspolitikken på en positiv måte. Mange av museene i Norge er også med i det nasjonale museumsnettverket og slike samhandlinger kan fremme virkemidler som kan bidra til å utvikle museumssektoren som en helhet (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 109-110). Kulturpolitikken har også en viktig rolle for å regulere de økonomiske tilskuddene i museumssektoren, eksempelvis gjennom driftsstøtte, investeringer og midler til bygg. Utfordringen er at museum er nødt til å ta noe avstand fra å få en full økonomisk støtte fra staten, og dette resulterer til et større press mot en mer effektiv drift og opptjening for museumsinstitusjonene i Norge (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 113).

Et museum er en «kunnskapsinstitusjon» (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 45) som innehar store kulturelle og utdanningsrelaterte ressurser i samfunnet vi lever i (Xie & Gao, 2017, s. 272-273). Formålet til museumsinstitusjonene er å forske, produsere og formidle kunnskap for et bredt publikum på et lokalt, nasjonalt og globalt nivå. Museum er anerkjent for læring og opplevelser i henhold til kunnskap om mange områder omkring, som eksempelvis kunst, kultur og historie (Meld. St. 23 (2021-2022) s. 32, 45). Dermed finnes det ulike typer museer over hele verden, og disse deles inn etter samlinger og temaer. Et eksempel på dette er *Musea i Sogn og Fjordane* (MiSF), der institusjonen er konsolidert av både kystmuseum, folkemuseum og kunstsenter. MiSF innehar dermed sine egne spesialiserte fagområder og innhold (Fossestøl, 2013, s. 9, 14). Videre har den norske regjeringen en målsetting om å gjøre kunnskapen om kulturarven mer tilgjengelig for publikum, og derfor skal regjeringen forbedre den faglige kompetansen innen forskning og formidling. Foruten har Kulturdepartementet gitt uttrykk for at museer bør styrke sin posisjon som en kunnskapsinstitusjon ved å produsere mer kunnskap gjennom blant annet FoU-prosesser, og noe som har vært en utfordring for mange museer i de siste årene (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 45).

### 2.2.3. Publikumsinvolvering, dialog og læringsarena

Museer i dag skal tjene samfunnet, i tillegg være en viktig møteplass og en åpen institusjon for ulike typer brukere. Dessuten har dette ikke alltid vært tilfellet, ettersom besøk av museum har tidligere vært begrenset for visse brukergrupper. Mens etter hvert har museer blitt definert som en sosialinstitusjon og en kunnskapsprodusent (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 14). Institusjonen har i dag et stort samfunnsansvar for å sikre og verne kultur og naturarven i landet (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 41). Utviklingen av museene har også vært preget av et interaktivt samspill med publikum for innsamling blant annet av materielle og historiske verdier. Brukerinvolvering har dermed vært en stor del av museumsarbeidet, og som har ført til et målrettet arbeid for å

skape verdier for ulike målgrupper i samfunnet. Dette har behøvd en økende innsats fra blant annet skolelever, lokale brukere og frivillige aktører (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 14-15). I det siste har det blitt tilført et mer dynamisk aspekt i museum, og slike prosesser innebærer interaktivitet og dialog med publikum, for å videre fremme flere sosiale tjenester og tilbud (Barnes & Mcpherson, 2019, s .4).

Dessuten er demokratiske prosesser i museum er en del av kulturpolitikken og det inkluderer individuelle meningsdanning og refleksjon og dialog med andre. Kulturhistorisk museum vil som regel nå ut til en mangfoldig gruppe ved å variere og trekke fram temaer og perspektiver fra den regionale historien. Brukermedvirkning i museum kan derfor legge til rette for diskusjoner av flere viktige problemstillinger i samfunnet om blant annet omhandler konflikter eller tema om likestilling (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 59). En slik samhandling krever en sterk grad av tillit mellom institusjon og publikum, og i tillegg en aktiv deltakelse og meningsfulle aktiviteter (Barnes & Mcpherson, 2019, s. 19). Museer gjenspeiler i tillegg et felleskap og identitet i henhold til den kulturelle arven, og danner et grunnlag for tilhørighet og menneskelige verdier i regionen. Gjennom formidling av den immaterielle arven formes dermed samfunnsstrukturen vi lever i og samt bidrar til en kunnskapsutvikling på et individnivå og i et felleskap (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 48).

I tillegg har det vært en økende grad av samarbeid mellom blant annet museer og skoler, og en logisk styring og samarbeid i forhold skolepolitikken og kulturpolitikk. Dette har videre resultert til effektive læringsprosesser og et mer pedagogisk innhold for å kunne gjøre museumstjenester både interessant og oppdatert for skoleelever (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 14, 61). På en slik måte har museer vært i stand til å danne mange læringsarenaer for ulike utdanningsformål innen flere fagområder i regioner.. Dette innebærer samtidig et sterkt samarbeid og dialog mellom museumssektoren og utdanningssektoren, for å kunne formidle en opplysende og historisk kunnskap, gjennom en felles forståelse og målsetting (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 14-15). Museum bør formidle kunnskap til unge brukere på en nytenkende måte ved å effektivt kombinere fysiske arenaer, læringsmetoder og digitale løsninger. Hvor brukerinvolvering og samskaping er dermed nyttige metoder som kan bidra til gode læringsprosesser og mestring. I 2019 hadde barn og unge foretatt til sammen 2,22 millioner besøk i museum, hvor den organiserte undervisningen utgjorde hele 821 800 av barn unge. (Meld. St. 23 (2021-2022), s. 61). Dessuten ble disse tallene ble samlet inn rett før nedstenging av samfunnet i 2020 (mtp utbruddet av covid-19), og vil dermed være noe annerledes i dag.

### 3. Teoretisk rammeverk

I denne delen viser jeg til et teoretisk sammensatt rammeverk rundt fenomenet «kunnskapsdeling». Teorien beskriver hovedbegrepene: *kunnskapstyper, innovasjonsprosesser, samproduksjon, samhandling og nettverk*. Dette rammeverket er en logisk sammensetning til teorier og begreper. Rammeverket er satt opp som et hjelpemiddel for å bidra til å hente inn resultat og for å analysere empiriske funn. Teorien er avgrenset slik at den kan testes ut i praksis på en strukturert måte. Her er teorien delt inn i tre hoveddeler: (1) intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser, (2) kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere, og (3) kunnskapsdeling mellom institusjon, faglige aktører og partnere.

#### 3.1. Intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser

##### 3.1.1. Kunnskapstyper og metoder

Definisjonen på «kunnskapsaspektet» blir fremstilt forskjellig i litteraturen. Johnsen (2014) innleder i boken “*The New Natural Resource*” med følgende: «*The development of a knowledge society also has an impact on democracy and the political processes.*» (s. 9). Teksten viser til at vårt samfunn kan defineres som et «kunnskapssamfunn». Mange studier referer også til Jürgen Habermas sin teori om «*kommunikativ rasjonalitet*». Dette konseptet gjenspeiler tre hovedelementer: *kommunikasjon, refleksjon og deltagelse*, og kunnskapen omdannes etter forståelse, verdier og rolledanning. Teorien beskriver at hvert individ i et system er en deltaker i en helhetlig prosess gjennom diskursene *moral, etikk og pragmatikk*. Med andre ord, vår verden innebærer en form for objektivitet, subjektivitet og et felleskap, og i tillegg kan kunnskapen endre og påvirke eksisterende strukturer i samfunnet og vice versa. Her utvikles kunnskapen sammen med andre og kan være med å endre politiske bestemmelser og formelle regler (Johnsen, 2014, s. 55-58).

Studien til Asheim et al. (2005) omfatter komponentene «kunnskap» og «innovasjon» gjennom tre *kunnskapstyper*: «analytisk, syntetisk og symbolsk». *Analytisk* (explicit) kunnskap omhandler forskning og utvikling (FoU) ved en institusjon på eksempelvis en universitetet, eller innen en egen avdeling i en organisasjon eller en virksomhet. Denne kunnskapstypen er basert på prosesser som er derved vitenskapelige, og er som regel en kodifisert kunnskap, gjennom rapportering, for videre overføring til lignende FoU-avdelinger. Det skapes ny type kunnskap (know-why) gjennom formelle modeller, analytiske ferdigheter og teoretisk oppbygging. Videre kan en implementering av analytisk kunnskap i en organisasjon resultere



til radikale innovasjoner (Asheim et al., 2005, s. 12-14). Den vitenskapelige kunnskapen har derved en dominerende rolle i STI-organiseringer (*science, technology og innovation*) (Isaksen & Asheim, 2008, s. 28). STI-måten omtales også for den *vitenskapsbaserte innovasjonsmetoden*, og samt assosieres i den forstand med den teknologiske utviklingen (Isaksen, 2016, s. 83). Flyten av kunnskap foregår på et globalt nivå, og kunnskapsdelingen innebærer samarbeidsprosesser og *kunnskapsflyt* mellom individer som innehar en form for felles forståelse, spilleregler og normer (Isaksen & Asheim, 2008, s. 28). Dessuten handler en slik innovasjonsmetode om å skape en ny type kunnskap basert på det samfunnet ettertrakter, der den «explicit» forskningskunnskapen har vist til å løse mange vanskelige samfunnsproblemer. Foruten er det offentlige organet den største bidragsyteren for å fremme FoU-prosesser i norske kunnskapsinstitusjoner (Isaksen, 2016, s. 83-84).

*Syntetisk* (implicit) kunnskap er en allerede eksisterende kunnskap blant ansatte, og som etter hvert kombineres på helt nye måter i en organisasjon eller en virksomhet (know-how). Denne kunnskapstypen baserer seg på konseptet: «*learning by doing, using and interacting*» og omtales for en DUI-metode (Asheim et al., 2005, s. 15). Innovasjonene til en løsning kan utløses ved prøving og feiling og i den daglige driften, og virksomheten blir kalt for den lærende organisasjonen. Imidlertid kalles innovasjonsmetoden kalles for den *erfaringsbaserte innovasjonsmetoden* (Isaksen, 2016, s. 88), hvor kunnskapen tilføres ved blant annet å involvere nasjonale og internasjonale kunder eller eksterne aktører til å fremme inkrementelle innovasjoner i organisasjonen (Asheim et al., 2005, s. 15-16). Den syntetiske kunnskapstypen er stort sett dominerende i DUI-strukturen, og bygger på eksisterende erfaringer, og er en opparbeidet kompetanse i produksjonsprosesser, og er dermed definert som en taus kunnskap. Endringsprosessene skjer gradvis og organisasjonen er opptatt av en interaktiv type kommunikasjon, og samt inkluderer et aktivt samarbeid mellom deres brukere og kunder for å kunne skape nye løsninger. Kunnskapsflyten foregår også mellom individer med samme type arbeidsoppgaver i en geografisk avgrenset område, i tillegg kan slike samarbeidsprosesser bidra til en såkalt «sosial kapital». Således kan diskusjoner om praktiske utfordringer legge til rette for mange læringsprosesser og nye løsninger (Isaksen & Asheim, 2008, s. 29), men til samme tid er beslutningstaking og ansvarsbestemmelse mindre hierarkiske, og derved representerer en desentralisert arbeidsprosess hvor endringene utløses på bunn (Isaksen, 2016, s. 88-89).

Litteraturen presenterer en kombinasjon av DUI-måte og STI-måte. Den kombinerte måten fremmer de beste løsningene og frembringer mange fordeler for en organisasjon (Isaksen, 2016,

s. 93-94). En kombinert innovasjonsaktivitet presiseres som *Complex, Combined Innovation* (CCI), og innebærer komponenter fra begge innovasjonsmåtene STI og DUI. CCI-innovasjonsmåten utløses ved å ta i bruk ulike kunnskapstyper og kan kobles til tverrfaglige interaksjoner (Njøs & Sjøtun, 2016, s. 14), hvor den kodifisert (analytiske) kunnskapen er dessuten lettere å observere enn den tause (syntetiske) kunnskapen (Isaksen, 2016, s. 94). Innenfor den CCI-innovasjonsmåten kan man også finne den *symbolske* kunnskapen, slik at kunnskapen konsentrerer seg om de estetiske og kreative komponentene av det som produseres i en organisasjon. Læringsprosessene skjer innad i organisasjonen eller gjennom prosjektteam på et lokalt nivå. Denne type kunnskapen eller ideutvikling er mest kjent i kreative bransjer, og innebærer en spesialisering (know-who), samt ferdigheter innenfor et bestemt fagområde (Asheim et al., 2005, s. 17-18). Innovasjonsprosessene blir som regel utført etter DUI-måten, men på et prosjektnivå vil det omtales som en PIC-modell (*projects, infrastructure, communication*), der PIC-måten går ut på å hente inn spesialisert type kunnskap og dermed iverksette læringsprosesser. Denne innovasjonsmåten er bedre kjent som en åpen innovasjonsaktivitet og tar sikte på å hente inn kompetanse og kunnskap utenfra for å innovere, der kommunikasjonen mellom ulike aktører er en primær del av lignende innovasjonsprosesser (Isaksen & Asheim, 2008, s. 29).

### 3.1.2. Innovasjonsprosess

Men hva er egentlig innovasjon? Begrepet «innovasjon» innebærer forskjellige forankringer på tvers av studier og tidsaspekter, og selve definisjonen er basert på konteksten og situasjonen. Et godt eksempel på begrepsavklaringen er gjort av forfatterne Tidd og Bessant (2021) i boken «*Managing Innovation*», som deler *innovasjon* inn i fire dimensjoner: *produkt/tjeneste, prosess, posisjon og paradigme*, og videre bringer fram to hovedtyper til innovasjoner; *inkrementelle* (do what we do but better/gradvise, små endringer) eller *radikale* (do something different/store, brå endringer) (Tidd og Bessant, 2021, s. 24-27). Herunder er en *innovasjonsprosess* veien til selve innovasjonen, men ingen prosess er lik den andre, og dessuten kan den være fremstilt i en dynamisk eller lineær form. Videre består prosessen av flere faser, og veien til innovasjonen kan styres av en overordnet strategi og av interne og eksterne ressurser i en organisasjon. I startfasen kartlegges mulighetene og ideene, videre blir ideen utviklet, og til slutt blir en løsning implementert og samtidig nyttiggjort. Bakgrunnen for innovasjoner vil derfor variere og de kan stamme fra «knowledge push» eller «need pull», eller ved å kombinere begge faktorene. Et behov blir på forhånd definert i søksfasen og blir videre benyttet for å utvikle en innovasjonsstrategi eller et ønsket mål. Knowledge-push skaper en ny type kunnskap utført ved

«Research og Development» (R&D) eller som nevnt tidligere «Forskning og Utvikling» (FoU), og need-pull fanger markedetsbehovet og dermed realiserer en større variasjon i markedet utført av en DUI-måte (Tidd og Bessant, 2021, s. 215-219).

Studien til Garud et al. (2013) eksponerer kompleksiteten til innovasjonskonseptet. Prosessene vil virke som mindre lineære i praksis, og veien til verdiskaping er avhengig av både kultur, samspillet mellom aktører og materielle ressurser og regulerer ved ulike nivåer i samfunnet. Studien deler prosessen til nye ideer inn i *invensjon*, *utvikling* og *implementasjon* og analyserer hvordan disse fremtrer i bedrifter, nettverk og et felleskap (Garud et al., 2013, s. 773-774).

- «Invensjon» dreier seg om hvordan ideer og kunnskap flyter mellom mennesker og i formelle og uformelle nettverk (Garud et al., 2013, s. 777).
- «Utvikling» handler om en progresjon av ideer og som innebærer et samspill og kombinasjon av verktøy, ressurser og kapabiliteter, disse fremtrer ulikt i enhver struktur (Garud et al., 2013, s. 782).
- «Implementasjon» går ut på en mulig integrering av nye ideer med en smidig overgang som passer best for den eksisterende strukturen og felleskapet (Garud et al., 2013, s. 787).

Videre legger Fagerberg (2003) fram en analyse omkring begrepet «innovasjon» i artikkelen: «*Innovation: A Guide to the Literature*», med inngripende perspektiver innen økonomi, teknologi og sosiologi. Fagerberg (2003) hevder følgende: «*To be able to turn an invention into an innovation a firm normally needs to combine several different types of knowledge, capabilities, skills and resources. For instance the firm may require production knowledge, skills and facilities, market knowledge, a well-functioning distribution system, sufficient financial resources and so on.*» (s. 3). Forfatteren utpeker følgelig at innovasjoner er sammensatt av flere avgjørende variabler, og at det kreves blant annet en viss evne, ressurs sammensetning og tilhørende systemer til å kombinere disse på en fordelaktig måte. På en annen side, definerer Joseph Schumpeter (1934) ulike typer innovasjoner og deler disse inn i følgende måter: *nytt produkt*, *ny produksjonsmetode*, *nye forsyningskilder*, *utnyttelse av nye markeder* og *ny organisering av virksomhet* (Fagerberg, 2003, s. 3-4). Mens Michael Porter (1990) forklarer innovasjon på en slik måte: «*Companies achieve competitive advantage through acts of innovation. They approach innovation in its broadest sense, including both new technologies and new ways of doing things*». Her beskriver Porter innovasjon som en

hensiktsmessig faktor for at virksomheter kan oppnå et varig *konkurransefortrinn*, i tillegg til å utvikle teknologi og endre sine produksjonsprosesser (Tidd & Bessant, 2021, s. 20).

### 3.1.3. Oppsummering

Kunnskap er grunnmuren for mange innovasjonsprosesser i organisasjoner, og kan deles inn i tre typer; analytisk, syntetisk og symbolsk. En kombinert innovasjonsmetode innebærer en innovasjonsaktivitet med alle kunnskapstypene samlet, som dermed stimulerer til både radikale og inkrementelle innovasjoner i en organisasjon. Den kodifiserte kunnskapen i STI-måten er dessuten lettere å fatte enn den tause kunnskapen til DUI-måten. Radikale innovasjoner oppstår ved FoU-prosesser og ved utvikling av teknologien, og innovasjonene baserer seg på kunnskapsbehovet til samfunnet. Mens inkrementelle innovasjoner innebærer en interaksjon med brukere globalt eller eksterne aktører regionalt for å kartlegge det eksisterende markedets behovet, og ved å kombinere innovasjonsmetodene kan en organisasjon oppnå et varig konkurransefortrinn. Prosessene for innovasjoner kan også deles inn i invensjon, utvikling og implementasjon, og henger tett sammen med eksisterende interaksjoner, strategier og interne og eksterne ressurser.

## 3.2. Kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere

### 3.2.1. Samproduksjon og brukermedvirkning

Samskapingsprosesser har også sterke koblinger til det demokratiske perspektivet og er tillegg relatert til mange offentlige innovasjoner (Rønning, 2021, s.145). Innovasjonsprosessene i offentlig sektor er konsentrert rundt *collaborative* interaksjoner mellom offentlige og private aktører til å skape felles sosiale verdier (Torfing, 2019, s. 1-2). «Samskaping» også kalt for *co-creation* (Røiseland, 2019, s. 53) tas i bruk for å kunne løse komplekse problemer gjennom fremgangsmåten til aksjonsforskningen (Askheim et al. 2019, s. 16). *Samproduksjon* er en del av samskapingsmodellen og omtales i litteraturen som *co-production* eller «participatory research» (Askheim et al. 2019, s. 15). Videre er samskaping oppdelt inn i ulike former, den ene siden er radikal og utfordrende (*co-creation*), og den andre siden er konservativ og velkjent (*co-production*). Det skal sies at samskapingsprosesser innebærer en aktiv tilførsel av brukermedvirkning eller en såkalt innbyggerinvolvering, og på et radikalt nivå vil det implisere et likeverd og felles forståelse mellom offentlige aktører, borgere og organisasjoner, men ved en konservativ tilnærming vil profesjonelle aktører og brukere forme et samarbeide (Røiseland, 2019, s. 56).

Samproduksjon og brukervedvirkning er koblet sterkt til innovasjon i kreative bransjer, ettersom brukervedvirkning kan bringe fram mange betydningsfulle endringer i henhold til produkter og tjenester i en organisasjon. I tillegg er det nødvendig at organisasjonen både utvikler ansattes kompetanse og samarbeider gjennom nettverk og partnerskap for å fremme innovasjoner (Miles & Green, 2008, s. 6-7). Prosjekter i kreative bransjer opptrer ofte med elementer i henhold til «design thinking» prosesser. I slike prosesser er oppmerksomheten på å hente inn ideer utenfra, særlig fra eksterne brukere (Brown, 2008, s. 4, 6). I det store og hele kan en organisasjon bruke samproduksjon som et verktøy for å utvikle kunnskap og påvirke samfunnet positivt (Askheim et al. 2019, s. 19). Dessuten har «samproduksjon» vært lite benyttet i den norske forskningen, men har blitt brukt mer i utlandet (Askheim et al., 2019, s. 14). Samproduksjon har også blitt tidligere kalt for «samarbeidsforskning» og viser til en forskning som produseres ved et samarbeid mellom forskere og eksempelvis brukere (Askheim et al. 2019, s. 16). Studien til Willumsen & Kjestadli, (2020) konkluderer med dette: «Nye former for dialog og samskaping som involverer innbyggere og brukere, forutsetter vilje til å gi fra seg kontroll, og åpenhet for å godta andre løsninger enn sine egne» (s. 129). Med dette påpeker forfatterne at dialog og åpenhet fra pådriverne sin side kan være nøkkelen til flere gode problemløsninger.

### 3.2.2. Dynamisk endring og læring

Drastiske endringer i omgivelser eller mer spesifikt markedets spilleregler fører til *disruptive* utfordringer. Det såkalte «innovasjonspresset» utenfra er med på å stimulere til utvikling av eksisterende teknologi eller endring av produksjonsprosesser (Tidd og Bessant, 2021, s. 225). Således har organisasjoner sterke behov for implementering av strategier for å oppfatte dynamisk endringer og for å fremme læringsprosesser. Ifølge Porter (1996) kan strategi drives av mange utløsende faktorer deriblant konkurranse, brukerbehov og markedsutvikling (s. 66). En *strategi* er den måten organisasjonen velger å utnytte ressurser på for å skape verdier eller løse et bestemt problem (Tidd & Bessant, 2021, s. 117) For å lykkes med særlig tjenesteinnovasjoner er det avgjørende å inneha kunnskap utenfra og samt tilføre en forståelse om det eksisterende brukerbehovet (Tidd & Bessant, 2021, s. 77). I henhold til posisjoneringsaspektet deles strategi inn i «variasjon, behov og tilgjengelighet», hvor disse kan resulterer til en dynamisk læring og en økende etterspørsel av tjenester (Porter, 1996, s. 67). Med andre ord bidrar de *dynamiske kapabilitetene* til å gi en bedre tilførsel om brukerbehovet eller en nyttig informasjon om de tilsvarende samfunnsendringene. Slik omfavner dette mer

spesifikt et samspill mellom interne ressurser, ferdigheter og kompetanse får å kunne tilpasse seg effektivt til omgivelsene (Tidd & Bessant, 2021, s. 126).

I tillegg representer Teece (2007) tre «dynamiske kapabiliteter»: *sensing*, *seizing* og *transforming*. «Sensing» bygger på omdanning av muligheter og FoU-prosesser til å løse de reelle samfunnsbehovene. Denne kapabiliteten inkluderer observasjoner og kartlegging av eksterne faktorer og aktører, som eksempelvis brukere, politikere og andre institusjoner eller virksomheter. Prosessen kan skape muligheter for ny type teknologi eller ny type tjeneste. Hvor dette inkluderer observasjoner av den eksterne responsen på endringer (Teece, 2007, s. 1322-1323). Ved «seizing» kan organisasjonen ta avgjørelsen for det området man ønsker å utvikle, om det er prosess eller en tjeneste. Derimot prosessen krever en tydelig investering med en strategisk form for å utvikle områdene for blant annet design, teknologi eller den interne kompetansen. Både de ytre truslene og mulighetene kan ha en stor betydning for progresjonen av løsningene, og gjennomtenkte og tydelige strategier er særdeles viktig for å unngå feil, og for å danne flere smidige prosesser (Teece, 2007, s. 1326-1327). Den siste delen legger vekt på at organisasjonen skal handle gjennom «transforming», slik at her kartlegges mulighetene og truslene, deretter blir nye løsninger konstruert og til slutt medbragt i praksis. Slike endringer kan være gjennomslaget for nye rutiner og med et særlig søkelys på en desentralisering av arbeidsstrukturen, som vil da si at ledelsen er i en større eller mindre grad involvert i innovasjoner som skjer på bunn, hvor en tilsvarende prosess skaper ergo en bedre nærhet mellom ledelsen og sluttbrukeren (Teece, 2007, s. 1335).

### 3.2.3. Oppsummering

Brukermedvirkning fremmes når en organisasjon oppretter et samarbeid med deres brukere for å fremme en utvikling i henhold til kunnskap, produkt eller tjeneste i organisasjon. Samtidig kan en dialog med brukere og en åpenhet føre til mange nyttige samfunnsendringer og en overordnet organisasjonsutvikling. Også eksterne endringer kan påvirke prosessene til organisasjonen og den helhetlige markedskonkurransen, og en relevant kompetanse hos ansatte, deriblant teknologi og en forståelse om brukerbehovet er viktig for å konkurrere om sin plass i markedet. Idet øyeblikket når organisasjonen danner seg strategier for endringsprosesser og læringsprosesser, blir aktøren dermed mer dynamisk og samt skaper rom for smidige prosesser. Videre blir både trusler og muligheter kartlagt for å iverksette tilpasning og utvikling i henhold til endringer i samfunnet, og til slutt kan aktøren frembringe små eller store innovasjoner i sin organisasjon.

### 3.3. Kunnskapsdeling mellom institusjon, faglige aktører og partnere

#### 3.3.1. Åpen og lukket innovasjon

En *åpen innovasjon* kan stimulere til en organisasjonsutvikling eller mer spesifikt en utvikling av teknologi i en organisasjon, og innebærer et samspill mellom interne og eksterne ressurser eller aktører, for å skape vellykkede verdier (West & Boegers, 2014, s. 815). Innen *kunnskapsøkonomien* benyttes kunnskap som en intellektuell kapital for å sikre seg blant annet et konkurransefortrinn ved å hente inn og utvikle kunnskap (Enkel et al., 2009, s. 312). Den intellektuelle kapitalen deles inn i «human, structural, renewall og relationship capital» og videre fremlegger verdiskapingen som skjer via kunnskapsutvikling (Lopes & Martins, 2006, s. 159-161). Åpen innovasjon karakteriseres som et paradigme, og bør tilpasses effektivt i forhold til eksisterende strategier og forretningsmodeller i en organisasjon (West & Boegers, 2014, s. 815). Innhenting av kunnskap eller ideer i en FoU-prosess innebærer en sterk grad av brukerinvolvering i samarbeid med andre institusjoner eller andre eksterne aktører eller konkurrenter (Tidd & Bessant, 2021, s. 240).

Kobarg et al., (2019) har studert åpen innovasjon på et prosjektnivå med innebærende samarbeid og interaksjon gjennom partnerskap. Studien formidler at en åpen prosess for innovasjon kan tilføre ny type kunnskap i form av informasjon om brukere, markedet eller nye teknologiske verktøy (Kobarg et al., 2019, s. 2). Ved en *lukket innovasjonsaktivitet* derimot hentes det ikke en ny type kunnskap og organisasjonen benytter seg kun av den allerede eksisterende kunnskapen. Ettersom investeringer av en åpen innovasjon kan følge med seg mange risikofaktorer eller utfordringer, og en ubalansert innovasjonsaktivitet kan virke hemmende på den langsiktige innovasjonsevnen. I tillegg handler det i en større grad om kontroll og utnyttelse av den eksisterende kompetansen, og av den grunn bør en åpen og lukket innovasjon iverksettes strategisk. Slik at den eksisterende kompetansen og den innhentede kunnskapen utnyttes ved bestemte perioder og områder innad i organisasjonen (Enkel et al., 2009, s. 312).

Videre kan en åpen innovasjonsaktivitet deles inn i tre type læringsprosesser; «outside-in», «inside-out» og «the coupled» prosesser.

- *Outside-in* prosess konsentrerer seg rundt en kunnskapsutvikling i organisasjon ved hjelp av eksterne aktører. Samhandling foregår mellom leverandører, brukere og eksterne konkurrenter. Dette setter et søkelys på en mer brukerdrevet retning av

innovasjoner for en organisasjon og nye måter å samle inn både kunnskap og informasjon på.

- *Inside-out* prosess er en effektivisering av en prosess som bygger på en økonomisk fordel for en organisasjon der intern kunnskap og prosjekter settes ut av selve organisasjonen. Dette kan resultere blant annet til nye partnerskap og samarbeid, og sparer både tid og penger.
- *The coupled* prosess kobinerer «outside-in» og «inside-out» prosesser. Dette baserer seg på en samskappingsprosess som både henter inn kunnskap og sender ut ideer til eksterne aktører. Dette er noe mer dynamisk tilrettelagt og er en viktig pådriver til kommersielle innovasjoner gjennom en tett samhandling med resten av samfunnet (Enkel et al. 2009, s. 312-313).

### 3.3.2. Samhandling og kunnskapsnettverk

Den interaktive læringen og innovasjonsprosesser i et regionalt perspektiv går hånd i hånd, og omfatter et helt system i form av infrastruktur og kunnskapsflyt mellom kunnskapsintuisjoner, private og offentlige aktører. Det er derfor viktig å skille mellom det regionale og organisatoriske perspektivet av innovasjoner og læringsprosesser. Et regionalt system omhandler flere uformelle og formelle aktører og nettverk og styres samtidig av regionale reguleringer og bestemmelser. Dessuten forklares et regionalt system som komplekst og graden av kunnskapsflyt og samhandling vil variere fra sted til sted. I det store og hele er nettverkene en avgjørende del av kunnskapsutviklingen i en bestemt region (Asheim & Coenen, 2005, s. 1177-1178). Videre blir *kunnskapsflyten* studert i hovedsak innenfor en regionaltype kontekst, og samt beskriver en prosess for læring og samarbeid mellom både institusjoner, private og offentlige aktører innen et geografisk avgrenset område (Isaksen & Asheim, 2008, s. 31). Der *institusjon* beskrives i en formell og uformell kontekst, den formelle formen tilsvarer regler, lover og organiseringer, mens den uformelle formen innebærer normer, verdier og sosiale relasjoner. Her er satsningsområdene i forhold til kunnskap, innovasjon og infrastruktur en utløsende faktor for en samfunnsutvikling og en helhetlig økonomisk vekst (Rodríguez-Pose, 2013, s. 1307-1308).

Nærhet mellom aktører innenfor et system kan studeres i fem perspektiver; *geografisk, kognitiv, institusjonell, organisatorisk og sosial*, og disse beskriver blant annet om avstanden, tilhørighet, normer og tillit til aktørene (Isaksen & Asheim, 2008, s. 28). Jakobsen og Normann (2013)



skriver følgende: «*Sosial kapital kan forstås som ressurser som bidrar til å styrke mulighetene for samhandling og nettverk mellom aktører.*», slik at en sosial nærhet blir sett på som en ressurs for effektive samarbeid og interaksjoner. Den *sosiale kapitalen* skapes mellom aktører i et regionalt system gjennom relasjoner som «bonding» (relasjonell) eller «bridging» (kognitiv). Det relasjonelle innebærer høy grad av tillitt, respekt og gjensidig forpliktelser, og det kognitive baserer seg mer på en felles forståelse og identitet. I tillegg er dette også en del av *nettverksteorien* som bidrar til et felleskap, læring og utvikling i en region. Poenget er at aktører kan hente inn ressurser ved hjelp av nettverk i et regionalt system ved bonding eller bridging (Jakobsen & Normann, 2013, s. 11-12). Til samme tid, vil den regionale kunnskapen overføres gjennom relasjoner og bygger på sterk grad av tillit. Men kunnskapen er unik, det vil si taus, og er dermed begrenset i hver av områdene (Isaksen & Asheim, 2008, s. 20).

Såkalte kunnskapsnettverk kan studeres på et nasjonalt nivå, men det innebærer samtidig å kode kunnskap og informasjon for å styrke en felles forståelse og tolkning. Det er også et behov for gode kommunikasjonskanaler slik at disse nettverkene kan føre til sterkere forhold mellom blant annet brukere og organisasjonen. I tillegg er danning av nye nettverk tidskrevende og krever en gjensidig grad av, tillit. Også avstanden mellom brukerne og organisasjonen er avgjørende for implementering av innovasjonsaktivitet og interaktive prosesser. Dette beskriver en type kunnskap som er allmennformulert for å fremme effektive nettverk i et større geografisk område (Lundvall, 2016, s. 67, 70) Videre understreker Isaksen og Asheim (2008) seks typer mekanismer i en regional kontekst for å øke innovasjonsaktiviteten:

- *Spesialisering av nettverk på bedriftsnivå:* At bedrifter bygger på sin eksisterende erfaring og kompetanse eller effektiviserer produksjonsprosessene.
- *Komplementaritet:* Med søkelys på geografisk nærhet.
- *Felles normer, vaner og uformelle regler:* Der geografisk nærhet ikke er nok for samarbeid og innovasjon, og krever dermed en sosial nærhet (eller en såkalt sosial kapital).
- *Innovasjonspress:* Dette er et resultat av dynamiske prosesser grunnet stadige krav fra omgivelsene.
- *Utvikling og spredning av kunnskap:* Baserer seg på lokal og taus type kunnskap og ikke noe som kan tas i bruk av hele populasjonen.
- *Interaktiv læring og mellom virksomheter og kunnskapsorganisasjoner:* Der analytisk kunnskap dannes og spres videre i en regional setting (s. 23-24).

### 3.3.3. Oppsummering

Kunnskapsøkonomien omfavner stort sett samhandlinger og læringsprosesser mellom aktører på tvers av nivåer på global basis. I en regional kontekst er kunnskapsflyten primært for all læring og interaksjoner mellom institusjoner, offentlige og private aktører med tanke på den regionale kunnskapsutviklingen. For å hente inn og utvikle kunnskap er det gjeldende med en åpen innovasjonsaktivitet, hvor organisasjoner samtidig kan veksle mellom en åpen og lukket innovasjonsaktivitet. Samhandlinger gjennom bonding stimulerer til samarbeid i nettverk, hvor enhver aktør er en nyttig ressurs i en sosial sammenheng ved hjelp av felles forståelse, like normer og en sterk gjensidig tillitt. Allmennkunnskap har et mindre behov for en geografisk nærhet enn den tause kunnskapen behøver, der spesialiseringene er regionalt begrenset i et område. Åpne innovasjoner foregår i form av samarbeid med eksterne aktører eller ved å opprette prosjekter utenfor organisasjonen, eller i en kombinasjon av begge deler.

## 4. Metode

I denne følgende delen vil jeg beskrive mine metodiske valg og vurderinger, samt forskningsdesignet, som foreligger for denne oppgaven. Her vil jeg vise til måten jeg har valgt å innhente data på og hvordan disse har blitt analysert, med en innføring i casestudie og den kvalitative metoden. I tillegg til dette skal det reflekteres rundt oppgavens validitet, reliabilitet og objektivitet. Jeg ønsker å vise i dette kapitlet min evne til å reflektere og de kontinuerlige vurderingene jeg har tatt underveis i dette arbeidet. Refleksjonsdelen har vært med på å kvalitetssikre mine valg og dermed øke en bevissthet omkring forskningsprosessen.

### 4.1. Forskningsmetode

#### 4.1.1. Valg av forskningsdesign og metode

Første steg i en forskningsprosess er å velge design og den metodiske tilnærmingen for studieobjektet. Forskning skal vise til faktiske forhold og en slags virkelighet, og dette kan studeres på flere måter. I en forskningsprosess henter man inn data eller så kalt *empiri* for å studere noe, og på samme tid er virkeligheten «komplekst» og kan kartlegges ved hjelp av en enkel *representasjon* (Johannessen, et al. 2016, s. 31-32). Videre skal et *forskningsdesign* veilede forskeren til å finne de nødvendige svarene på en logisk måte (Yin, 2018, s. 25-26). Først bestemmer forskeren seg for å studere et spesifikt område eller en populasjon, der etter velger forskeren mellom *myke* (beskrivende) og *harde* (målbare) data (Johannessen, et al. 2016, s. 70). Denne studien er utformet som en *case* og dreier seg om en eksisterende situasjon i form av «hvordan» og «hvorfor». En *casestudie* stammer fra det virkelige livet og betegnes i litteraturen som en ekte hendelse (Yin, 2018, s. 9, 15).

Kuben ble valgt ut som en case for oppgaven i starten av forskningsprosessen, og videre ble det brukt en *metode* for å samle inn empiri eller data. En metode deles inn i to ulike typer: *kvalitativ* og *kvantitativ* data, og begge tilnærmingene brukes forskjellig i studier og formål. Kvalitativ datainnsamling studerer om «hvorfor noe skjer», og viser til et mer avgrenset representativt utvalg av et *fenomen*, enn det kvantitativ metode gjør. Og en kvantitativ datainnsamling studerer «at noe skjer» med et klart formål for å hente inn flere svar og av et mer åpent representativt utvalg. Her er *spørreundersøkelser* den vanligste måten å hente inn svar på, og resultatet blir videre presentert som tall og statistikk og innebærer elementer som *enheter*, *variabler*, *verdier* og *målnivåer*. Dette bidrar til en større kontroll for det som studeres og gir en større klarhet ved analyseprosessen og en generalisering. Det kan være lurt å kombinere begge metodene slik at

koblingene kan bli kartlagt i resultatdelen og svarene kan derfor *generaliseres*, der dataene er stort sett like i et mangfoldig perspektiv. På en annen side er en kombinasjon av metodene tidskrevende og i min oppgave valgte jeg å bruke kvalitativ metode, da det gir mer dybde for det man studerer, og som innebærer *intervjuer, dokumentanalyse, observasjoner og gruppesamtaler* (Johannessen, et al. 2016, s. 93-94).

Temaet for studien er: «*kunnskapsdeling ved en kulturhistorisk institusjon*» med søkelys på utviklingen av institusjonen, innovasjonsprosesser, samproduksjon og samhandling. Videre i denne studien av Kuben ble metodevalget bearbeidet på bakgrunn av tema og forskerspørsmålet: «*Hvordan foregår kunnskapsdelingen på Kuben, og hva slags type kunnskap stimulerer til innovasjonsprosesser ved institusjonen?*». Vurderingene ble basert på den beste måten å hente inn data på og det som kunne gi de beste resultatene. Her ble det valgt ut semi-strukturerte intervjuer og dokumentanalyse for å innhente de beste resultatene for studien, og valget av tilnærming ble dermed basert på utformingen av problemstillingen og omfanget av studien (Johannessen, et al. 2016, s. 169). Den kvalitative tilnærmingen undersøker dybden av fenomenet og ikke bare overflaten av det, og her ble det foretatt både en dataanalyse og semi-strukturerte individuelle intervjuer. Foruten er denne studien vinklet fra et organisatorisk nivå, og kvalitativ data ble hentet inn for å klare å kartlegge aktørene sitt perspektiv ved Kuben.

#### 4.1.2. Dokumentanalyse og avgrensing

For å avgrense forskningsområdet og for å finne de mest relevante kildene, som kunne gi meg forkunnskaper til de kvalitative intervjuene valgte jeg dermed å utføre en *dokumentanalyse*. En slik måte samler inn eksisterende data og kalles også for *sekundære* og innebærer å hente inn data ved tidligere forskning innen lignende fagområder (Johannessen, et al. 2016, s. 98). Videre ble dokumentene søkt opp ved hjelp av funksjonene «Oria» og «Researchgate» med relevante søkeord og som var maks 10 år gamle og helst fagfellesvurderte. Dette ble gjennomført ved hjelp av *snøball-metoden*, hvor en studie førte til annen studie (Johannessen, et al. 2016, s. 117). Søkeordene «*innovasjon i museum*» ga noen få treff, mens «*innovation in museum*» eller «*museum innovation*» ga automatisk flere treff. Det var viktig å finne fram til både troverdige og relevante artikler, der både begrepsbruken og valg av litteratur bidro til en intern validitet. Videre ble det brukt søkeord som innovasjonsprosesser, åpen innovasjon, samproduksjon, sosial kapital og kunnskapsutvikling. Søkeordene ble skrevet inn både på norsk og engelsk og

ga derfor en større variasjon av dokumenter. Søkelyset falt på å hente inn informasjon om museum selv om arkivavdelingen var en del institusjonen. Men på en annen side var det en stor mangel på tidligere studier angående museum og arkiv som en felles enhet.

Første delen av søksfasen ga et tilskudd av relevante begreper og bidro til en klarere forståelse for studiene videre. Prosessen for dataanalysen gikk ut på å dele inn dokumentene etter *type*, *form* og *innhold*, og der etter ble forskjellige artikler analysert, og til slutt trakk fram hovedelementene ved «innovasjon i museum. Dessuten inntraff det veldig raskt om at studieområdet «museumsinstitusjonen» var komplekst, og inkluderte mange elementer og perspektiver innen innovasjonsområdet. (Johannessen, et al. 2016, s. 97). Artikkelen «*Co-Creating, Co-producing and Connecting: Museum Practice Today*» som er skrevet av Barnes og Mcpherson (2019) og handler om museums rolle i samfunnet og fordelene til samproduksjon i museumsutviklingen, ved hjelp av en sosial kapital og digitale løsninger. Også finnes det en tidligere masteroppgave som heter: «*Co-Creating Innovation*» som er skrevet av Severi (2017), denne studien tar fram det essensielle ved samskaping og samproduksjon i museum på et samfunnsnivå, en samhandling mellom organisasjonen og eksterne aktører og partnerskap angående tjenestetilbud for utdanningsformål. Også finnes det en studie som heter «*Innovation in museums through the use of ICTs*» og er skrevet av Barbosa (2013) som handler i sin hovedsak om den teknologiske utviklingen i museum, hvor studien henger tett sammen med innovasjonsprosesser i kreative bransjer og samt setter preg på «skjulte innovasjoner».

En annen relevant studie som forekommer av dokumentanalyse peker mot begrepene samskappingsprosesser, demokratiske modeller og innovasjon i offentlig sektor og heter for «*Ledelse av likeverdig samskaping*» og som er skrevet av Bjørhum (2019). Samskappingsaspektet ble ikke en styrende del av oppgaven, men denne studien av Kuben skulle ta for seg samproduksjon i henhold til kunnskapsdeling, og åpne og lukkede innovasjonsprosesser. Dette ble avklart veldig tidlig i prosessen slik at den første delen av analysen kunne bidra til å tydeliggjøre et tema og videre utforme et teoretisk rammeverk. Fokusområdene pekte på kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser, og samtidig et indirekte fokus på områdene: teknologi og samskaping. Det var i tillegg ønskelig at artiklene var koblet tett opp med temaet og ble vurdert etter type kontekst, innhold og retoriske grep. Til slutt, ble det tatt en vurdering for hvilke artikler kunne reelt besvare det overordnede forskerspørsmålet (Johannessen, et al. 2016, s. 98-99).

## 4.2. Intervjuprosessen: før, under og etter

### 4.2.1. Forberedelser til intervju

For at intervjuene og de empiriske resultatene skulle samsvare med forskningens overordnede tematikk, ble det gjennomført forberedelser til hvordan forskningen skulle pågå. Slik at før intervjuprosessen ble det gjennomført en fysisk samtale på Kuben, og det hjalp til med retning for casestudien og den teoretiske avgrensingen. Det ble også utført et par observasjoner i løpet av samtalen med ansatte fra museum og arkiv. Funnene viser til at museumsavdelingen og arkivdelingen hadde en ulik grad av forståelse og fokusområder i institusjonen. I starten av forskningsprosessen ble det også foretatt et besøk av Kuben, og samtidig en samtale med en resepsjonsmedarbeider. Dette betegnes som en *deltagende observasjon*, hvor forskeren går inn settingen til organisasjonen, er på stedet og går ut igjen (Johannessen, et al. 2016, s. 135). Videre ble denne studien betydelig avhengig av intervjuer som hoved empiri, og en slik type datainnsamling kommer fra en såkalt *primærkilde* (Johannessen, et al. 2016, s. 98, 143). Først ble det sendt ut e-post til aktuelle aktører om forespørsel til å intervju, og utvelgelsen gikk ut på å inkludere aktører som vare både i ledelsen, museumsavdelingen og arkivavdelingen.

Det overordna tema og det teoretisk rammeverk kunne dermed veiled til å utforme intervju spørsmålene, og selve intervjuguiden ble laget på en enkel og forståelig måte. I tillegg ble spørsmålene stilt i en «riktig» rekkefølge, for å gjøre forskningen mest mulig objektiv (Johannessen, et al. 2016, s. 147-148). Dessuten var den største utfordringen å forstå hva slags informasjon hver av avdelingene satt med, ettersom institusjonen innehar flere profesjoner og spesialiseringer, og med ulik erfaring og kompetanse. Derfor ble det utformet et *semi-strukturert* intervjuformat som var felles for alle avdelinger og som ble videre tilpasset underveis i intervjuene (Johannessen, et al. 2016, s. 145). Grunnen dette var å kunne se sammenhengene mellom spørsmålene og de ulike avdelingene. Der noen av informantene kunne inneha mer informasjon om et område, enn det som var forutsatt før intervjuet. Derfor var det viktig å ikke utelukke noe informasjon, men selvsagt ta gode vurderingen underveis. Informantene ble tilsendt både et informasjonsskriv og en intervjuguide i god tid i forveien, og de kunne dermed forberede seg og stille spørsmål før intervjuet. Samtidig virket dette som en fordel for forskningsprosessen, for informantene kunne reflektere og samtidig svare på spørsmålene så effektivt som mulig. Intervjuguiden bestod av en innledning, en hoveddel og en avslutning, og hoveddelen ble delt inn i etter følgende fokusområder: (1) utviklingen av institusjonen, (2) innovasjonsprosesser, (3) samproduksjon, (4) samhandling.

#### 4.2.2. Gjennomføring av intervju

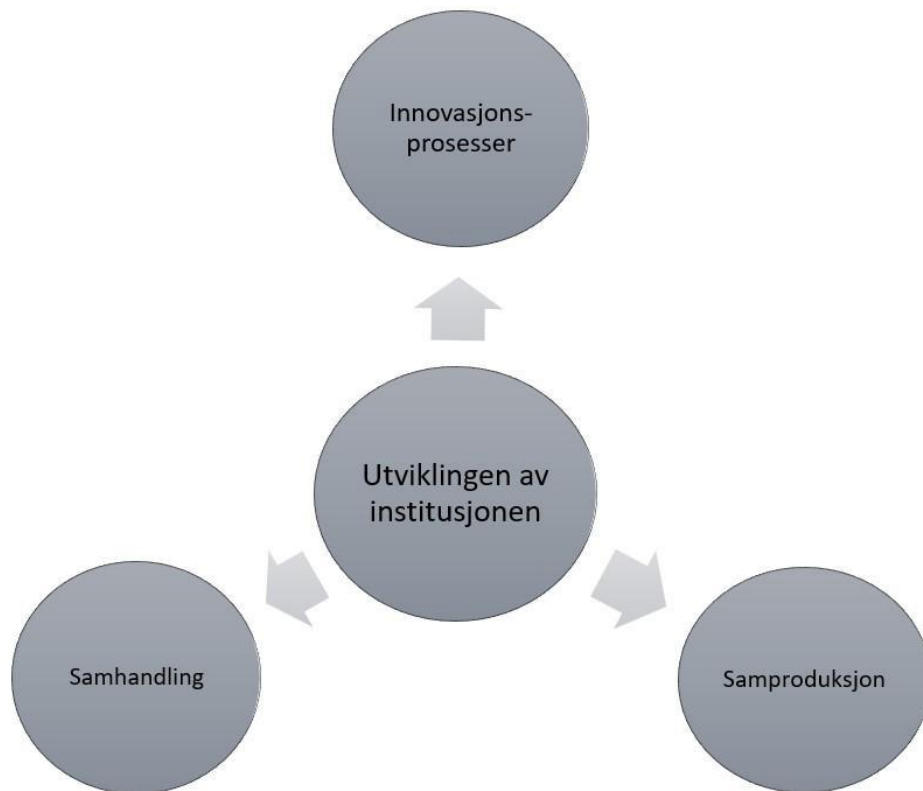
Totalt ble det utført 11 individuelle *dybdeintervjuer* med ansatte på Kuben, og disse intervjuene tilførte den største verdien for denne forskningen. Det var semi-strukturerte intervjuer og hver av dem varte omkring mellom 45 min og 60 min, det var rom for tilpasning og kartlegging for de svarene som kom inn. I alt ble det innhentet data av 3 informanter fra arkivavdelingen, 5 informanter fra museumsavdeling og 3 informanter fra ledelsen på Kuben. Dessuten ble det ikke foretatt intervjuer med direktøren, markedsførings og arrangementsansvarlig, og utstillingsprodusent, og dette ble tatt i betraktning for den kritiske vurderingen av oppgaven og det endelige resultatet. Intervjuene ble gjennomført i en digital form ved hjelp av kommunikasjonsplattformen «Zoom». En digital intervjuprosess er en effektiv og smidig måte på å samle inn data, men det vil utelukke andre type observasjoner og vurderinger.

Hensikten med intervjuene var til å få en dypere forståelse om fenomenet innafor deres arbeidsområder og situasjoner. Hver av informantene representerte deres individuelle *erfaringer og oppfatninger* angående kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser ved institusjonen (Johannessen, et al. 2016, s. 143). Som sagt ble det gjennomført en-til-en-intervju, hvor den individuelle utførelsen av intervjuene tilførte et mer personlig og upåvirket svar av spørsmålene, enn hvis dette hadde vært gruppeintervjuer (Johannessen, et al. 2016, s. 144). Underveis i intervjuene ble det stilt korte oppfølgingsspørsmål, også dette hadde en stor påvirkning på senere resultatet av forskningen. Noen av informantene var mer forberedt enn andre, og noen ønsket å svare på spørsmålene så kort som mulig. Det var noen tilfeller hvor spørsmålene ble besvart uten at de hadde blitt stilt, og dette ga gode overganger for det som ble undersøkt. Mange av svarene hadde tette sammenhenger og ga en slags meningsdanning i forhold til temaet, hvor hensikten var å få fram ulike syn og erfaringer og skape et mønster av virkeligheten.

#### 4.2.3. Dokumentering og analytisk rammeverk

Modellen som er vist i *figur 1*. avdekker hovedelementene til en dokumentanalyse som ble gjennomført tidlig i forskningsprosessen. Her er fokusområdet «*utviklingen av institusjonen*» en viktig del av modellen, og litteraturen tilsier at utviklingen kan bli påvirket av områdene *innovasjonsprosesser, samhandling og samproduksjon*. Her vil alle områdene påvirke hverandre i en institusjon, og resultatet av en prosess kan påvirke videre på institusjonsutviklingen. Videre ble fokusområdene i denne modellen lagt inn i intervjuguiden,

og ble til slutt brukt som et rammeverk for det som ble undersøkt. Under intervjuprosessen ble utnyttet en diktafon for å kunne ta opp den dataene som kom inn, og i etter tid ble denne informasjonen skrevet ned i et referatformat (Johannessen, et al. 2016, s. 153). En slik form av dokumentering hjalp til at sitatene kunne bli videre strukturert og anonymisert i analysedelen.



*Figur 1 Fokusområdene til kunnskapsdeling i institusjon og utvikling*

Som nevnt tidligere er temaet for studien «kunnskapsdeling i kulturhistorisk institusjon» og dette ble vurdert gjennom faktorene «hvordan» og «hvorfor». Videre for å kunne vurdere de innhentede dataene ble fenomenet «kunnskapsdeling» overført i et analytisk rammeverk vist i *tabell 1*. Venstre siden i tabellen viser fokusområdene som ble stilt under intervjuet, og høyre siden viser det analytiske rammeverket, for å veilede analysedelen og diskusjonsdelen i henhold til teoretiske begreper og definisjoner.



<b>Fokusområdene</b>	<b>Analytisk rammeverk</b>
Innovasjonsprosesser	Intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser
Samproduksjon	Kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere
Samhandling	Kunnskapsdeling mellom institusjon, faglige aktører og partnere

Tabell 1 Fokusområdene og analytiske rammeverk

Videre ble det analytiske rammeverket i *tabell 2* nedenfor delt inn i tre fordelinger: museum, arkiv og ledelse. Slik at denne fremgangsmåten ville forklare en «årsak – virkning» sammenheng i en kulturhistorisk institusjon som en helhet, og *tabell 2* ble videre flettet inn i diskusjonsdelen. Til slutt, ble det gjennomført en *dataanalyse* av hovedfunn for å kartlegge og tolke data på en mer konkret måte, og dessuten innebærer en god del øving for å kunne gjennomføres effektivt i praksis (Johannessen, et al. 2016, s. 160). Først ble det brukt en metode med navnet «pattern matching», og funnene skapte et mønster basert på den innsamlede informasjonen. Den andre metoden var «explanation building» og som bygget videre på det mønstre, og la til rette for en bedre forståelse av fenomenet «kunnskapsdeling». Dermed var teoribegrepene til hjelp for å gi temaet og fenomenet en bedre forklaring enn bare et mønster (Yin, 2018, s. 175, 180). En slik måte frembrakte et konkret system av resultatene, samt en fordeling av enkelte deler og til slutt en vurdering av helheten.

<b>Analytisk rammeverk</b>	<b>Arkiv (A)</b>	<b>Museum (M)</b>	<b>Ledelse (L)</b>
Intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser			
Kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere			
Kunnskapsdeling mellom institusjon, faglige aktører og partnere			

Tabell 2 Analytisk rammeverk og inndeling til tre avdelinger i institusjon

### 4.3. Evaluering av data

Da intervjuene var gjennomført var det på tide å evaluere dataen som ble fremlagt, hvor kvaliteten på data og hvordan det ble hentet inn var nødt til å være gyldig for å besvare problemstillingen. Slik at «bekreftelsen» på at forskningen hadde blitt utført på en riktig måte var vurdert underveis i prosessen. Selve *reliabiliteten* er stort sett styrt av forskeren, mens leser kan avgjøre om studien er pålitelig eller ikke, allikevel er dette mest brukt i kvantitative studier enn kvalitative studier (Johannessen, et al. 2016, s. 229-230). Her var det essensielt med forstudier og en helhetlig kritisk vurdering av aktuelle dokumenter, for å forstå det som skulle studeres. Det er noe som kalles for *intern* og *ekstern validitet*, hvor den interne delen i kvalitative studier må vise til at forskeren måler de rette elementene, og som kan dermed støttes i praksis. Dette handler i en større grad av troverdighet og gyldighet av resultatet. I denne studien ble det brukt vedvarende observasjoner både gjennom forskerens tidligere erfaring i feltet, forstudier og observasjoner, der forståelsen av fenomenet kom derfor gjennom en tidligere casestudie av *Stiftelsen Lillehammer Museum*. Samtidig kunne den interne validiteten vært styrket om alle intervjuene ble gjennomført fysisk og ikke gjennom en digital form (Johannessen, et al. 2016, s. 230). Allikevel, kan fenomenet studeres ved å ta i bruk dokumentanalyse av eksisterende sekundærdata for å styrke troverdigheten for det endelige resultatet.

Fenomenet i forskingen omhandler «kunnskapsdeling» og resultatet her kan overføres, som vil si at den eksterne validiteten er sterk nok (Johannessen, et al. 2016, s. 231). Den kan brukes av andre institusjoner eller organisasjoner som innehar en lik type organisering eller konsept. Kunnskapen skal likevel ikke «generaliseres» i en slik type studie, og dette viser til en ubegrenset grad av overførbarhet. *Bekreftbarheten* kan derfor sørge for at studien ikke blir basert fra en subjektiv forståelse og antagelser, for i kvalitative studier skal forskerens perspektiv være nytenkende, men det skal ikke påvirke hovedfunnene. Den største utfordringen for denne studien var å foreta vurderinger som ikke ble påvirket av en egen subjektiv holdning til temaet og fenomenet (Johannessen, et al. 2016, s. 232).

## 5. Analyse og funn

Denne delen fremlegger en analyse av hovedfunn som ble kartlagt etter intervjuene med ansatte på Kuben. Analysen er basert på det teoretiske rammeverket og de tre hoveddelene: (1) intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser, (2) kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere, og (3) kunnskapsdeling mellom institusjon, faglige aktører og partnere. Dette analyseres i hensikt for å belyse forskerspørsmålet angående kunnskapsdeling, kunnskapstyper og innovasjonsprosesser ved en kulturhistorisk institusjon. Hovedfunnene er avgrenset på en slik måte for å få fram høydepunktene ved fenomenet, der funnene viser til relevante og interessante forhold. Det blir belyst meninger og erfaringer fra intervjuobjektene i betraktning til fokusområdene og teoretiske definisjoner.

### 5.1. Intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser

Formålet med første spørsmålet på intervjuet var å undersøke om avdelingene hadde en «felles forståelse». Dette inkluderte innad i deres arbeidsprosesser og ansvarsområder for samfunnet utad. Dette svarte informantene om det ansvaret Kuben har:

M3: *«En av hovedansvarene vi har er at vi skal forvalte og formidle vår felles kulturarv (...) Vi er en identitetsskapende institusjon for eksempel det som vi tar vare på blir det som blir husket om oss, det ser vi med det som har blitt samlet inn tidligere generelt i norske museer, det blir på en måte sannheten om datidens samfunn. Så i dag er vi bevisst når det gjelder inntak (...) som å samle inn gjenstander og arkiver som forteller en større bredde, så det er mye etikk når det gjelder museumsarbeid (...) at man begrunner alt man tar inn (...) og historier man bevarer i ettertiden, og også når det gjelder utstillingsproduksjon.»*

A1: *«Vi som jobber med arkiv, jobber med arkiv og vi ser på institusjonen som arkiv og museumsinstitusjon. Mens mange andre ser oss på som et museums institusjon. Tilhørigheten min er veldig i arkiv, det er der jeg jobber, selv om jeg ikke lager utstillinger egentlig, men jeg er med på det. Men hvis du skal se på et kulturhistorisk museum/arkiv, da er det jo å samle inn og bevare og formidle. Altså fortelle historien om den begrensede landsdelen vi er i, formidle hvorfor Kuben finnes.»*

L1: *«Det er jo å ta vare på historien vår og formidle historien vår og gjennom det bidrar vi til å skape identitet og en tilhørighet for lokalsamfunnet. Og da har vi jo et ansvar for å forvalte den store samlingen vi har av gjenstander og antikvariske bygg sånn at de også*

*skal vare (...) der målet vårt er at det som vi har i dag skal være tilgjengelig også om 500 år eller om 100 år. Så vi er jo en sånn felles hukommelse, en felles skattkiste.»*

Først og fremst forteller «A1» at publikum oppfatter Kuben som en museumsinstitusjon. Mens selve organiseringen innefatter både avdelingene museum og arkiv. Kuben er en kunnskapsaktør eller en såkalt kunnskapsinstitusjon for det lokale samfunnet. Institusjonens sin hovedoppgave er: «å bevare, samle inn gjenstander, formidle og forvalte historie». Svarene fra informantene gjenspeiler en mening som samsvarer lik konseptet til institusjonen. Allikevel, kom det tydelig fram at museumsavdeling og arkivavdeling hørte til vidt ulike fagfelt, der ansatte ved Kuben følte en tilhørighet i en av disse avdelingene og ikke i begge.

Videre svarte informantene på et spørsmål om Kuben var en nytenking institusjon og i så fall i hvilken grad:

*M5: «Nei, ikke sånn generelt (...) det handler litt om hvem og hvordan (...) samtidig er det ikke sånn at det blir uttalt om å ligge unna innovasjon og utvikle ting, sånn er det absolutt ikke, men det er ikke en uttales om en strategi heller (...) Det er ikke sånn det blir snakket høyest om på en måte, det er litt sånn at dem har fylt opp med alle tingene som må gjøres (...) men det ikke er ikke noe i veien til å ta et initiativ (...) til nytenking og innovasjon.»*

*A3: «Arkiv og museum er nytenkende i seg selv, det er mange museer som har arkiv, men hvordan vi er organisert på er nok forholdsvis unikt i norsk sammenheng (...) Det er ikke mange likestilte museum og arkiv i organisasjonen. Som regel er arkiv underordnet i museum, vi er i utgangspunktet likestilt (...) I formidling mener jeg vi er ganske innovative eksempelvis på utstillingsproduksjon (...) vi er nødt til å tenke litt kreativt, men også i forhold til en del av forvaltning, vi har eksempelvis bevaringsplan for privatarkiv (...) på noen enkelt områder er vi ganske innovative og på noen områder er vi veldig tradisjonelle. Jeg tenker at vi er ganske tradisjonelle i forhold til inntak, i forhold til gjenstander, registrering av det materialet (...) En god del av forvaltning er vi tradisjonelle på (...) vi er nok tradisjonelle på en del av utstillingsproduksjonen (...) våre utstillingsprosjekter er mer innovative enn andre, det kommer litt an på prosjektgruppa.»*

*L2: «Samspillet mellom som før var AMB (...) det fungerer veldig bra her. Museumsfolk med den bakgrunnen de har sammen med arkivfolk de klarer å tenke mye nytt, både på hvordan ting skal vises og også hvordan ting skal formidles og det samspillet mellom arkivene som de kan hente ut mye bakgrunn og utfyllende informasjon, kunnskap og fakta.*

*Også er det forskjellige profesjoner som sammen kan både utfylle hverandre og tenke nytt og utfordre hverandre og tenke fremover (...) f.eks digitalisering.»*

Både «A3» og «L2» referer til omorganiseringen av arkiv og museum, slik at dette vises til å være en annerledes strukturering enn de fleste museumsorganiseringer i Norge i dag. Samtidig er det en delt formening om hvorvidt Kuben er nytenkende. I den forstand er ikke innovasjon en naturlig del av institusjonens strategi og heller ikke ved arbeidsprosesser. Innenfor visse arbeidsområder utfører de ansatte tradisjonelle oppgaver og rutiner, og i andre tilfeller vil kreativiteten dyrkes i forbindelsen med arbeid i prosjektgrupper. «M5» gir uttrykk for at Kuben er ikke nytenkende i seg selv, men at de imidlertid er åpne for å tenke nytt i andre områder. «A3» forteller om en mulighet til å være kreativ i deres arbeidsprosesser, eksempelvis i forhold til en bevaringsplan i en privat setting, hvor arkivfolket har rom for å være mindre tradisjonelle.

Kuben består av museum og arkiv som to likestilte avdelinger, og dette anses til fordel for å fremme samarbeid og prosjektarbeid på tvers. I henhold til dette presenterer informantene nærmere angående samarbeidet mellom avdelingene slik:

*M2: «Vi setter sammen en prosjektgruppe (...) Så i starten, så var det en historiker og en pedagog, som var med en prosjektgruppe, og det er veldig fint at vi ha forskjellige personer, fordi at da skal vi utvikle et konsept, og da hvis vi hadde vært like så får vi på en måte en utstilling som man kan fort treffe litt smalere publikum. Man kan se det fra et pedagogisk synspunkt også har man en historiker som ser det fra sitt erfaringsgrunnlag (...) En gruppe som er forskjellige sammensatt med forskjellige synspunkter kan bli veldig fruktbart, men ikke det enkleste.»*

*A1: «Flere fra arkivavdelingen har vært med på å lage utstillinger og der lærer vi av museum, det er en fin måte å gjøre. Det er ikke så veldig mange arkivinstitusjoner som har museumsutstillinger.»*

*A3: «Det er et samarbeid mellom oppdragsgiver og de som sitter i prosjektet, ofte er det sånn at en oppdragsgiver ønsker å løse noen oppgaver, men så er det den prosjektgruppen som er med og korrigerer både mål og middel. Ofte skjer det i praksis at de som leverer oppdrag leverer et utkast. Også går prosjektgruppa gjennom det mandatet og gjør sine korrigeringer og da må det bli godkjent av oppdragsgiver. Stort sett er det en dialog mellom prosjektgruppa og oppdragsgiver.»*

L1: «Når vi lager utstilling så er det alltid medlemmer av prosjektgruppa fra både museumsavdelinga og arkiv avdelingen. Og når vi planlegger arrangementer så har vi ulike arbeidsgrupper som har ansvar for ulike deler av de arrangementene (...) Det skal være en gruppe som skal jobbe med digitalisering på tvers av hele organisasjonen. Altså vi er jo en gruppe som jobber på tvers med forskning. Ja, jeg vil si såpass små da at det er lett å ha oversikten.»

Prosjektgruppene er åpenbart en stor del av arbeidet på Kuben, og dessuten innefatter en kontinuerlig dialog med oppdragsgiveren for å drive fram prosjektet. Både arkiv og museum samarbeider og lærer av hverandre når disse prosjektgruppene produserer utstillingene sammen. Dessuten formidler «A1» at arkivavdelingen har lært av museum for blant annet hvordan man lager utstillinger,

Derimot har den teknologiske utviklingen hatt en annen innflytelse på avdelingene og selve ledelsen. Den teknologiske transformasjonen har stort sett fremmet flere behov både i arkiv og museum og det følgende vises her:

M1: «Han som er teknisk ansvarlig for eksempel han har jo veldig god greie på ting, og både han og designeren sammen liker godt å jobbe med dette (...) av og til, så når vi da finner på en idé til aktivitet for barn for eksempel, så trenger vi noen kunnskap, og da har vi blant annet så veldig god nytte fra en som har jobbet på Vitensenteret som har vært med sammen med vår tekniker (...) Og så er det jo et kjempeviktig ting i den forbindelse er at det skal virke for hundrevis av mennesker om igjen og om igjen.»

A2: «Så lenge det bare fantes papirarkiver så fungerte det ganske greit, det er stor tillitt til arkivloven (...) Mens nå har du alle disse systemene som finnes overalt og som alle bruker (...) men arkivverket er litt tilbakeholdne til å fortelle oss hvordan vi skal gjøre det (...) Så i denne teknologiske tidsalderen så fungerer det veldig dårlig. Man sitter på hver sin egen tue og prøver å finne opp løsninger og det funker ikke (...) Det er også noe av problemet med digitale løsninger, vi har out-sourca alt av it-kompetanse og hos oss står DIKT-Agder for det, og da savner man den tiden der man hadde en it-faglig ansvarlig på huset.»

Resultatene viser til at teknologibruken har differensiert i avdelingene. Museum drar nytte av en teknisk ansvarlig og designer for å produsere utstillinger, og støtter seg blant annet til tidligere erfaring i Vitensenteret for mer innsikt og informasjon. Dessuten er det en mangel på en større teknisk kompetanse i arkivavdelingen enn i museumsavdeling. Som vil da si at den

eksisterende kompetansen i arkivet har blitt påvirket i forbindelsen med endring til den digitale transformasjonen samfunnet befinner seg i.

L3: «Den digitale transformasjonen har påvirket oss, kanskje ikke selve museumsdelen, men også de, men særlig på det som går på arkiv. For i dag er alt som produseres i dag er digitale arkiver. Den endringen er også i forhold til markedsføring og målgruppe, og vi ser at et museum får ikke automatisk masseoppmerksomhet, vi må på en måte kjempe om det, være relevante og synlige for brukerne våre, det finnes så stort tilbud der ute nå, analogt og digitalt, vi må være nøye på å finne vår plass. (...) Det er mange verktøy som vi savner egentlig, og det går særlig inn på elektroniske arkiver både langtids lagring, bearbeiding og tilgjengeliggjøring av digitalt skapte arkiver (...) Vi har bare noen verktøy som vi kommer oss halvveis i gang (...) Det er likt for hele Norge, vi venter på digitale løsninger. Vi har jobbet med papirarkiver i hundrevis av år (...) der har vi alt vi trenger av verktøy og metodikk og kunnskap (know-how), men når det gjelder elektroniske arkiver så har vi så vidt begynt (...) Den digitale generasjonen utvikler seg videre.»

«L3» formidler at den digitale transformasjonen har hatt en stor effekt på hele institusjonen sammenlagt. Likevel er det større behov for digitale verktøy for å erstatte «know-who» kunnskapen, altså den opparbeidede kompetansen i henhold til blant annet papirarkiveringen.

I et spørsmål om de største utfordringene og eventuelt mangler for utvikling av institusjonen svarte de forskjellige informantene dette:

M4: «I min verden som er en standard er at du har en mal for strategi og mal for årsmelding (...) virksomhetsplaner og at du har en sånn mal som alle i Kuben bruker, det synes jeg er litt fraværende (...) Gjennom samme format er det enklere å dele ting, finne på nye utstillinger og være mer effektive, bruke mindre ressurser på å lage ting og er tidsbesparende. Hvis du har en standardisert strategi verktøy (...) så er det mye enklere å dele. Også tenker jeg for Kuben sin side som et forslag at alle de som jobber under Kuben blir innkalt i form for samarbeidsmøte en gang i året. Det trenger ikke å være så omfattende, men å møtes et par timer i året og deler strategier og planer (...) Vi får bedre utvikling og bedre bruk av ressurser og vi slipper å lete så mye og finne på ting selv.»

Det er tydelig at Kuben har noe mangel på standardiserte oppgavegjennomføringer og prosesser, hvor implementering av felles formater for alle ansatte kan resultere til bedre samarbeid mellom ansatte i organisasjonen. Der felles strategier og planer kan føre til en styrket

utvikling og besparelse av tid og samt en effektiv fordeling av eksisterende ressurser, og ikke minst en betydelig bedre deling av erfaring og kunnskap internt.

*A2: «Veldig lite av min arbeidsprosess er avklart, faste rammer, sånn gjør vi det. Det er på en måte bra at det er ikke det samme som blir gjort år etter år, men det å ha det standardisert, ting som faktisk funker, det hadde vært veldig fint. De få standard greiene, Primus (...) det funker veldig dårlig, men i det minste så er det en nasjonal ting som alle bruker. Det jeg ser med Primus at de som arbeider med det, at man er såpass takknemlig for at noen har lagd noe som vi kan bruke (...) men det er ikke noe særlig bra, så godtar man det og lar det gå.»*

Arkivavdelingen oppfatter at lite faste rammer virker som en ulempe for å kunne effektivisere digitale løsninger. Men fordelene ved mindre avklarte arbeidsprosesser kan føre til en utprøving og eventuelt en implementering til flere digitale løsninger. Det virker som at avdelingene er begrenset til å påvirke deres eksisterende it-løsninger og er nærmest nødt til godta de som allerede er i bruk. Både museum og arkiv har egne standard it-løsninger, eksempelvis Primus, et samlingsforvaltningssystem og en digital løsning som brukes i mer enn 200 museer og kulturarvinstitusjoner i Norge, for å videre tilgjengeliggjøre samlingene på DigitaltMuseum. Ifølge «A2» viser det seg at de eksisterende it-systemene fungerer lite effektivt for alle aktører i museumssektoren.

*L2: «Vi ble konsolidert i 2015, det er 7 år siden og fortsatt så har vi ikke alle overordna planer for AAmA, altså Aust-Agder Museum og arkiv (...) Nå jobber vi med en plan for formidling, forvaltningsplan og et par andre planer, og da begynner vi å klare å være mer spissa samlet istedenfor hver avdeling skal jobbe for seg og bruke albuen. Så felles overordnet planverk og en god dialog internt, og noe som vi har begynt på er faggrupper for samlingsforvaltning, formidling og forskergruppe/forum. Så det vi mangler er felles planer og den ansvarliggjøring av sanne grupper. Når de får et klart mandat for ansvar og oppgaver så vil de for det første føle ansvaret og de vil også få mer glede av å bidra fordi de ser at de har et ansvar og fullmakt, dette får de lov til å gjøre og bestemme, og da vil de bli mer kreative og jobbe mer effektivt (...) Det felles skrittet mot eierne våre (...) og koordinere våre søknader for tilskudd og støtte til prosjekter er skadelig hvis vi ikke klarer å snakke med en felles stemme.»*

Kuben har vært en del av Aust-Agder Museum og arkiv siden 2015 og informanten «L2» formidler at AAmA består av flere profesjoner og ansvarsområder. Ledelsen holder på å



produsere felles planer for enhetene og avdelingene for å kunne fremme kreative og effektive prosesser, med en spesiell sats på et tverrfaglig samarbeid i og utenfor Kuben. Planene for AAma vil også innebære en inndeling for ulike faggrupper og en bedre klarhet for områdene rundt ansvarstildeling og oppgaver. Dessuten vil en god dialog og felles forståelse øke sjansen til å hente inn økonomiske midler for både AAma og Kuben. Til slutt, er det viktig å bemerke at «M4» og «A2» besvarte i henhold til sin egen avdeling i Kuben og ikke til hele institusjonen som en helhet, der imot «L2» besvarte i forhold til AAma som en felles enhet.

*L2: «Våre eiere, det er kommunene også kan du si at det er representantskap som er vårt øverste organ, det er ordførerne i utgangspunktet og er dermed politisk styrt (...) hvis vi ønsker en retning må vi være dyktige til å overbevise om at det vi ønsker her av retning og strategi er lurt og hvorfor det er lurt, så vi har mulighet til å påvirke, men vi må være veldig bevisste og tydelige for hva vi internt blir enige av hva vi vil også lage en plan for hvordan vi skal nå de målene. Og da kan vi påvirke både styret, representantskapet og våre eiere.*

I en demokratisk og institusjonell sammenheng er en felles forståelse en fordel for å nå ut til sine offentlige eiere og fremme en såkalt legitimitet for både Kuben og AAma. For det kan være med på å øke en tydelighet og bevissthet rundt deres retning og formål, og en større mulighet til å påvirke eksisterende regler og formelle reguleringer. På en slik måte fremlegger både informantene fra museum, arkiv og ledelsen et ønske om flere standardiserte planverk, for å fremme en utvikling av institusjonen, og samtidig gjør at deling av kunnskap er forutsigbart og målbevisst.

## 5.2. Kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere

Som nevnt tidligere har Kuben et hovedansvar om å formidle kunnskap for den lokale befolkningen og samfunnet generelt. Ifølge intervjuobjektene tar Kuben i bruk en god del informasjon fra eksterne brukere ved hjelp av eksempelvis intervjuer, evalueringsskjemaer, spørreskjemaer og referansegrupper. Hvor blant annet formidlingsansvarlige på institusjonen inviterer brukere inn for å intervju, formidle og samle inn diverse historier og data, og utfører blant annet samtaler med relevante grupper i starten av enhver prosess. I tillegg pleier ansatte å holde samtaler rundt bordet med relevante informanter eller frivillige aktører. Her har museum og arkiv nylig startet et samarbeid med en skolekasse for å produsere en utstilling:

M5: «I utstillingen «sjøfart» er ungdom en av målgruppene og tre av oss i prosjektet har hatt en prat med den målgruppen. Da er jo tanken å fortsette å kanskje jobbe tettere sammen i utviklingsfasen senere i prosessen. Tidlig i denne fasen ønsker vi å lande et overordnet tema, men vi ville ikke lande et tema før vi hadde snakke med de som skal på denne utstillingen. Så da var vi inn i en klasse og hadde forberedt noen spørsmål og vi fikk snakket om dette. Også tar vi det nå videre til når vi skal konkretisere for hva vi skal ha av tematikken for tema sjøfart, og ikke minst i forhold til hva vi må unngå og hva de synes er viktig (...) også kanskje ha en fastere fokusgruppe eller samarbeidsgruppe i en klasse, men så langt har vi ikke kommet, men så blir det møter der dem er mer konkrete (...) når det gjelder å velge ut og hvilket tema som er mer interessant enn andre (...) det er veldig nyttig. (...) Vi fikk konkrete tema forbi sjøfart og ikke minst generelt hva man må huske på hva de opplever som kjedelig og ugreit når de er på et museum (...) og hva vi kan ta med oss helt uavhengig når vi skal lage utstillinger.»

A3: «Denne uka her så besøkte vi en skoleklasse og hadde en økt med de der vi ønsket å finne ut av hva det er de ville ha og hvordan kan vi best tilrettelegge sånn at de faktisk kommer og besøker den utstillingen (...) Det gjøres oftest på et prosjektnivå, det er ikke noe som er noe overordna som sier at når du skal utvikle publikumstilbud så skal du ha brukermedvirkning (...) Det avhenger fra prosjekt til prosjekt.»

Prosjektet om sjøfart består med representanter fra arkivavdeling og museumsavdeling, og sammen skal disse aktørene produsere en utstilling for målgruppen «ungdom». I startfasen har prosjektmedlemmene kartlagt informasjon for å regulere retning for utstilling og samt for å avgrense tema. Prosjektgruppen hadde derved vært i direkte kontakt med en skoleklasse, og på en slik måte hadde prosjektgruppen hentet inn brukbar informasjon fra den utvalgte målgruppen. «M5» forteller at ungdommen fikk mulighet til å påvirke brukeropplevelsen og prosessen for prosjektet videre. Men utviklingsfasen til prosjektet er fortsatt ukjent for denne prosjektgruppa.

L1: «Vi ønsker å være i dialog med publikum, i tillegg til å ha jevnlig sånn markedsundersøkelse eller publikumsundersøkelser, som er viktig for å få inn svar på ting. Vi er i dialog med de som kommer, hvis man har en tilbakemelding, så har de sånn egen system i resepsjonen på å notere ned forslag og tips, og ris og ros, som da blir tatt videre ut i avdelingene. Nå skal vi i gang med for eksempel å lage et nytt skoleopplegg, og da vil de invitere et par klasser på det aktuelle trinnet. Det å være med i prosessen å fortelle

*lærerne om sine behov og hva som er kjedelig, for å utvikle bedre tilbud for det som er bedre tilpasset til målgruppen vår, det er krevende, og det tar veldig lang tid.»*

Det kommer fram at institusjonen ønsker å være i dialog med publikumet, men at dette er umiddelbart en krevende prosess. «L1» forteller noe om hvordan brukerinformasjonen blir utnyttet i praksis for å deretter utvikle museumstjenestene, for den innhentende informasjonen kan bli brukt for å produsere utstillinger eller forbedrer selve brukeropplevelsen. Det er også nyttig for institusjonen å få tilbakemeldinger fra publikum, for å kunne produsere interessant kunnskap og opplevelsestilbud.

*M3: «Man bør ha den balansen mellom hva et profesjonelt museum har å komme med på bordet (...) Og det blir litt rart for å kunne lage interessant innhold for absolutt alle uten å faktisk å høre med du har lyst til å lage innhold for (...) så det å få et innspill på hva man skal formidle og hvilket tema, hvordan nå de som ikke er her så må man snakke med dem.»*

*A1: «Vi ser på muligheter for brukerinvolvering så absolutt, som arkiv vi kan få brukt det, f.eks vi skal digitalisere mer arkiv, men hva skal vi digitalisere? Det tar kjempelangt tid, men hva skal vi begynne med? Så jeg tenker at i utgangspunktet kunne vi spurt publikum; hva er det dere trenger? Hva er det dere ønsker at vi skal digitalisere? Kanskje det er noen som ønsker å gjøre det selv slik at vi kan tilrettelegge for dem eller de kan hjelpe oss å finne informasjon om bilder som de sitter med kunnskap om. Vi har et mål om å brukere flere frivillige, vi har sett at frivillige har mye glede av det.»*

Å inkludere brukere kan derved frembringe mange fordeler til både museum og arkiv, der begge avdelingene har behov for å søke etter relevans og interesse, slik at de kan klargjøre tema og innhold videre i kunnskapsformidling. Museum ønsker å benytte seg av brukermedvirkning for å kunne utvikle utstillinger, mens arkiv ønsker å benytte seg av brukere til å effektivisere produksjonsprosesser eller for å hente inn mulig data ved hjelp av frivillige aktører.

*L3: «Vi har vært lite aktive til å involvere brukere for å utvide publikumstilbudene våre (...) det skal vi bli flinkere fremover (...) Vi har blitt mer oppmerksomme på den store ressursen for å inkludere publikum. Vi må bare være nøye på hva vi vil at de skal gjøre og styring.»*

Kuben anerkjenner at publikum er en viktig ressurs for dem, mens i mellomtiden forteller informanten «L3» at institusjonen faktisk ikke er aktive nok til å inkludere brukere for å utvikle tjenester. Dette kan samtidig skyldes på grunn av mangel på klare mål og styringer til lignende prosesser.

Informantene understreker likevel noen utfordringer med brukermedvirkning i institusjonen. I prosessen med brukermedvirkning har «M1» opplevd at aktørene har hatt ulike forventninger enn det som har vært hensikten. Slik at prosjektene med brukermedvirkning oppleves som utfordrende grunnet en manglende gjensidig forventningsavklaring hos alle parter innenfor prosjektet:

M1: *«Det som er veldig viktig å si fra på forhånd, vi har hatt masse intervjuer nå i forbindelse med at vi skal lage en ny sjøfart utstilling, og da har vi intervjuet mange folk, vi regner med på en måte noen som kommer til å ha en mening om dette. Da er det veldig viktig å få sagt til dem at de er en av flere, altså at det er ikke sånn at nå kommer vi til deg, og så får du alle dine ønsker oppfylt, for det er det skumle ved brukerinvolvering.»*

A2: *«Fotoarkivarer hos oss har jo hatt frivillige som har jobbet med å legge ned metadata på gamle bilder, men det har ikke vært hvem som helst, det har vært dedikerte og flinke folk. De har tydelig skjønt at kvaliteten er avhengig av kvaliteten på de som vil for alt i verden. Det virker som at de er positive til det, men det skumle er hvis man gjør seg avhengig av det at museumsdrift må hvile på det, det blir feil tenker jeg.»*

Informanten «A2» indikerer til at det finnes både dedikerte og erfarne frivillige til å legge ned metadata på gamle bilder ved Kuben. Mens en annen utfordring som informantene legger fram handler om å benytte seg av frivillige til museumsdriften, og på sikt utpeker informantene en bekymring for at frivillige overtar eksempelvis eksisterende arbeidsprosesser i fotoarkivet isteden for de ansatte.

L3: *«Hele tiden ved alle prosjekter og alle tiltak som dukker opp så må vi tidlig i prosessen stille oss selv spørsmål; på hvilke måte kan eventuelt frivillige komme inn her og bidra til en verdi (...) Den forventningsavklaringen er ikke lett (...) men det må gå seg til ved prøving og feiling, så blir begge to enige (...) stort sett løser det seg gjennom samtale eller dialog også har du testkjøring i starten (...) det er viktig å ha god kommunikasjon og menneskekunnskap.»*

Avdelingene mer at de har et behov for en forventningsavklaring i forbindelsen med å hente inn informasjon fra publikumet og frivillige aktører. «L3» mener at denne prosessen behøver en «prøving og feiling metode». Dessuten for å lykkes med brukermedvirkning bør det være rom for dialog med publikum og en åpenhet.

Spørsmålet om hvordan brukerinvolveringen kan tilrettelegges best i praksis svarte informantene med følgende synspunkter:

M1: *«Hvis vi for eksempel ved å lage en spørreundersøkelse, bestemmer oss for at den skal ut i en rapport, så er du nødt til å analysere og skrive rapporten. Videre så er det klart krevende, men hvis du velger å bruke det som innspill, det må jo være en forutsetning. Du bestemmer før du setter dette i gang, men hvis du velger å bruke det som innspill, da tenker jeg bare det er av det gode fordi det setter i gang en tankevirksomhet hos oss, så får vi til oss ideer vi kanskje ikke har tenkt på.»*

M3: *«Jeg tenker at det kunne vært lurt med felles seminar og felles workshop, der man får diskutert sammen da, hva man egentlige mener med inkludering. For vi har ikke hatt en stor felles samtale rundt dette, da kan man snakke sammen om gode ideer og bekymringer. Men også at man tar kontakt med museer som har gjort det, man trenger ikke å finne ut av alt selv.»*

I museumsavdelingen identifiseres det forskjellige formeninger om prosessen til brukerinvolvering. Således insisterer både «M1» og «M3» på at innspill og ideer fra publikum kan sette i gang kreative prosesser innad i institusjonen. Men «M3» hevder at ansatte har behov for felles seminarer og workshop blant annet for å styrke en bedre forståelse og forutsetning til å inkludere publikumet, videre kan også ideer og bekymringer diskuteres internt gjennom felles samtaler.

Her trekker «A3» fram gode poeng angående forholdet mellom brukervedvirkning og organisasjonskultur i praksis:

A3: *«Det må gjennom ledelsen og gjøre det til en kultur ved å tenke på brukervedvirkning når en skal gjøre noe, at det blir en litt sånn punkt på lista (...) Også gjøre det i praksis ved å definere hvem som er målgruppen (...) og da finne folk i forhold til målgruppen (...) eller kompetansen vi trenger (...) eller de som har den tiden og viljen til å komme hit.»*

Dessuten poengterer informanten at brukervedvirkning kan også bidra til å kartlegge Kubens målgruppe og den nødvendige kompetansen institusjonen trenger, og at en slik prosess bør være tilpasset til eksisterende arbeidsrutiner og strukturer.

L2: *«Hvis ikke en leder i ledergruppa internaliserer en kultur, og leverer den ut hos direktør og avdelingssjefene så blir det ikke en kultur i organisasjonen. Så direktør og ledergruppa må gå foran og være helt tydelige i at dette er alle sin ansvar og vi skal gå foran og være gode eksempler for ansatte, og markedsføre og invitere (...) med brukervedvirkning.»*

Foruten mener ledelsen at det er nødvendig med en felles kultur i institusjonen for å fremme en brukermedvirkning gjennom bestemte prosesser. Som vil si at direktøren, avdelingssjefene og ledergruppa har et hovedansvar for å tydeliggjøre de gjeldene ansvarsområdene omkring brukerinvolvering.

### 5.3. Kunnskapsdeling mellom institusjon, faglige aktører og partnere

Funnene identifiserer flere måter for hvordan kunnskap utveksles og hentes inn mellom ansatte, faglige aktører og samarbeidspartnere. Videre forteller informanten om eksisterende samarbeid med eksterne kollegaer innen museumssektoren.

M1: *«La oss si plutselig så ser vi at den her er det jo egentlig mye sånn naturvitenskapelig kunnskap som vi mangler, da må vi spørre de på naturmuseet, og fordi dette er våre gode kolleger som vi som vi pleier å samarbeide med, så er det veldig lett å plukke opp telefonen og si dette skulle jeg gjerne sett bilder av det du har. Det går begge veier (...) Det er veldig sånn stimulerende miljø (...) Det er ganske tett samarbeid med Vest-Agder museet. Ja, nå har det jo vært mye i opp sammen med kulturhistorisk museum fordi vi holder på å lage en utstilling. Vi er del av forskjellige nasjonale museumsnettverk, for eksempel sjøfarts nettverket, så vi har jo et tett samarbeid, også er det litt ut fra profesjonen, ikke sant? Pedagogene på Agder har sin egen, vi møtes, og da er det ikke bare Aust-Agder, men også de andre fra kunstmuseet (...) Så vi har jo et eget nettverk for det, også har jo for eksempel konservatorer sine nettverk og så videre.»*

Ifølge informanten fra museumsavdelingen er det mange eksisterende faglige museumsmiljø i både Agder-regionen og Norge generelt. Samarbeidet foregår likeens mellom aktører innenfor nettverk og profesjoner, og beskrives som gjensidig stimulerende miljø. Deriblant har pedagogene og konservatorene på Kuben sine egne faglige nettverk. Informasjonen som hentes inn fra faglige aktører brukes videre blant annet for å produsere utstillinger på Kuben.

M3: *«Vi er ikke først ute som regel når det gjelder verken bruk av nytt teknologi og utstillingsarbeid, men vi er ikke langt bak heller. Vi vil gjerne høre andres erfaringer før vi tar i bruk noe nytt. Det går i av at vi ikke har så masse penger og man har ikke lyst til å bruke penger på noe som ikke vil funke. Og museumssektoren er veldig lite (...) vi får med oss fort for hva som funker og ikke funker. Det er en trygghet å ikke være rask i avtrekkeren. Vi holder oss oppdatert, og det er ikke sånn at ting kommer overraskende på oss. Det tar kanskje litt tid før ting kommer i vårt arbeid (...) Det har blitt prøvd ut mye forskjellig i*

*norske museer, og de har funnet ut at det går en grense for hva de besøkende gidder å gjøre av ny teknologi (...). Det er mye som testes ut og som fjernes igjen, fordi det ikke har fungert så godt (...) og det som blir igjen har fungert.»*

*M2: «Jeg har sett mange utstillinger hvor kanskje de har brukt teknologien for teknologien sin skyld, fordi det er litt kult, hvor kanskje innholdet forsvinner, fordi man blir for opptatt av teknologien (...) Det er kjempefint å få en iPad og gå rundt, men jeg føler at vi blir så opptatt av teknologien at vi glemmer å se opp og oppleve, men det finnes også et godt eksempel på god bruk av teknologi også.»*

Kuben er noenlunde forsiktige når det kommer til å implementere ny type teknologi i eksempelvis i utstillingsarbeid. Likevel henter Kuben inn ekstern erfaring og kunnskap angående bruk av teknologi. Museumssektoren beskrives som lite og utprøving av ny type teknologi videreføres raskt i miljøet. Slik at Kuben kan lære fra lignende institusjoner om teknologibruk, og det som har vært vellykket og det som ikke har vært helt vellykket, og dermed ta det videre i sitt eget arbeid.

*A2: «I min jobb så er det mye kunnskap som ligger ute i miljøet, men det finnes ikke en kunnskap som en håndbok i arkiv (...) Når jeg leter fram til kunnskap så handler det i stor grad om å ringe til kollegaer, gjerne andre steder i landet som har kanskje holdt på med lenger. Fordi det finnes ikke en standard for hvordan man skal gjøre det. Det er mer å finne ut hva folk har prøvd og hva har funket og ikke funket. Det er nettverk av folk, men det er veldig sårbart og de er ildsjeler.»*

Dessuten er visse arbeidsområder betinget på den informasjon som ligger ute i miljøet og er ikke er en standard for blant annet alle i arkiv. Informanten «A2» fra arkivavdelingen er stort sett betinget på ny type kunnskap som ligger utenfor institusjonen. Informanten henter inn erfaring for hva som har fungert i sektoren, og hva som ikke har fungert innen det ene fagfeltet. Både museum og arkiv bruker telefon som kommunikasjonsverktøy for å komme i kontakt med eksterne kollegaer eller via fysiske møter, seminarer eller studieturer. «L3» uttaler seg omkring kollegaer i elektroniske arkiver med et særlig behov for å utveksle kompetanse i dette fagfeltet:

*L3: «Vi samarbeider med forskjellige miljøer (...) vi samarbeider mye med kollegaer som har en tilsvarende rolle og oppgaver rundt omkring i Norge. Det er forskjellige grupper som møtes, arkivverket har samlinger for det som er tilknyttet til elektroniske arkiver. Også er det noe som heter kommunale arkivenes digitale ressurser, som har et kompetansesenter*

*med jevnlige møter. Det er mye sånn kompetanseutveksling og erfaringsutveksling mellom folk som jobber med elektroniske arkiver.»*

*M5: «Det er nyttig med folk som holder på med de samme tingene som jeg gjør, det er nyttig samlingsnett og ressursbank, jeg benytter meg av det andre folk har gjort og hvis andre har registrert en gjenstand, så er det kjempefint å kunne kikke og se om en har tenkt riktig og det er greit å ikke måtte finne opp hjulet på nytt hele tiden. På mange områder har mange gjort bra ting og da kan man konsultere det da. På for eksempel samlingsnett der ligger det eksempler på avtaler og skjemaer og ting man trenger i samlingsforvaltningen.»*

*A2: «Jeg bruker nok mer enn gjennomsnittlig ansatt hos oss til å lete meg opp på kunnskap fordi ting hele tiden forandrer seg og da er det gjerne via kollegaer. Mye av det ligger hos enkeltpersoner og det er forankra kunnskap (...) det er en kompetanse som ikke kan overføres.»*

*L3: «Som jeg sa så er det lite verktøy som har blitt utvikla og dermed så blir det viktigere å utvikle en forståelse for hva som er best praksis og hva er det beste vi kan gjøre i den situasjonen vi er i nå (...) Da er det viktigere å få inn erfaring fra andre (...) Vi kan lære av det eller motsatt (...) Sammen så får vi en bransjeforståelse.»*

En aktiv samhandling med eksterne museum og arkiv kan tilføre Kuben mange fordeler. «M5» mener at en kompetanseutveksling er en slags ressursbank for å ikke måtte finne på nye ting selv. Siden det allerede finnes gode prosesser og verktøy der ute i museumssektoren. Men arbeidet forutsetter i tillegg et samarbeid mellom aktører som utfører de samme arbeidsoppgavene lik dem. Videre forklarer «A2» om at kunnskap ligger hos den enkelte i miljøet og dette kalles for en forankret kunnskap. Samtidig foregår det mange endringer i arkivavdelingen i det siste, og dem trenger å hente inn den nødvendige informasjonen for å kunne produsere. Der «L2» poengterer at det brukes svært lite verktøy i miljøet, men å dele erfaring og lære av hverandre kan resultere til en felles bransjeforståelse.

*M5: «Nå ønsker fylkespolitikere, der fylkeskommunen er en redaktør, at dem skal slå sammen med Vest-Agder, der opplever jeg første gangen at de har kommet inn for hva som skal skje med vår skjebne (...)»*



A3: «Vi er jo allerede i en konsolideringsprosess, Kuben er jo med i Aust-Agder museum og arkiv og der er det en del utfordringer som må løses. Også er det ofte sånn med konsolideringsprosesser som kommer ovenfra og ned, det tar ganske langt tid før du kommer tett ut av den konsolideringen (...) Det er bestemt fordi det er enklest organisatorisk å la seg gjøre. Og jeg ser på konsolideringen som ikke nødvendigvis som negativt, det er masse ting man kan utnytte ved å være flere (...) For eksempel dette med elektroniske arkivbehandling, vi løser de samme oppgavene i vest og øst, men det er lite av det samme fagmiljøet vi sitter i hver sin lille tue. Og det å kunne samkjøre er positivt. Og i forhold til rådgivningstjenesten vår, vi gir jo omtrent de samme rådene, men det er igjen å være et større fellesskap og dele arbeidsoppgavene vil være positivt.»

L2: Det er fylkespolitikkerne som vil slå sammen AAma og Vest-Agder museum. Vi er fremdeles etter 7 år ikke i mål med en god konsolidering og at vi blir sett på som en enhet i AAma (...) Du kan ha så mange digitale møter, men når du har de avstandene så blir det en utfordring (...) Vest-Agder museum har et annet fokus mer på maskiner og mekanikk og industri (...) mens vi har andre ting vi jobber med sjøfart, arkeologi (...) det skal mye til for å finne en felles retning, det er det ene og det andre er internt den avstanden vi har, det er en utfordring for oss (...) Etablering av samarbeid har vi allerede begynt med, med blant annet på støtte til museer som ikke er en del av AAma eller Vest-Agder museum, der har felles policy og retningslinjer og rutiner for hvordan vi skal få støtte for både penger og kompetanse blant annet kurs. Så et samarbeid er en fordel (...) det er noen av oss som er alene om sin kompetanse (...) et formalisert faglig samarbeid kan ofte gi en økt trygghet hos de enkelte (...) for de har lov å kontakte andre i arbeidstiden, besøke de og utvikle ideer og erfaringer, og få svar på spørsmål de har.»

Mange i museumsavdeling er avhengige av eksternt samarbeid og nettverk. Det viser seg at noen av ansatte føler seg alene med sin kompetanse i institusjonen, og det er på grunn av deres unike spesialisering ved Kuben. Dessuten er det en forskjell på en formaliserte og uformelt samarbeid, for det beskrives at det ligger mer trygghet i det som er styrt, mens det uformelle mangler en viss nærhet og forutsigbarhet blant disse aktørene i sektoren. På en annen side vil avstand mellom Vest-Agder og Aust-Agder museum være en utfordring, og kan ikke stimuleres med digitale møter alene. På en annen side er det utfordrende å ta i bruk eksternt type kunnskap ifølge M3: «En ting er å få den kunnskapen, men en annen ting er å få den videre og registrert i samlingen.». Dette er interessant, for utfordringen kan blant annet være å overføre kunnskapen

i eksisterende prosesser, for selv om kunnskapen hentes inn vil den ikke automatisk videreføres i praksis.

*A2: «Arkivverket er lite åpne, de sitter med sitt i sin egen boble (...) når man tar kontakt så er alle de har jeg snakket med veldig hyggelige og de svarer på spørsmålene (...) Men de kunne vært uendelig mye viktigere hvis de kunne tatt på seg den nasjonale rollen som jeg mener de burde ha hatt (...) jeg ser fra mitt ståsted (...) dette feltet er for komplisert, for avansert og for skiftende til at det kan løses litt her og litt der. Det burde være en større paraply til og den paraplyen burde være på. Det er bare meg som jobber fulltid med dette og alt ligger hos meg og jeg mangler masse kunnskap jeg, men det er en kontinuerlig prosess. Da kan man si om man kunne hatt en teknisk ansatt som var rent teknisk ansatt, han kunne godt vært halvparten av tiden sin på arkivavdelingen og museumsavdelingen kunne sikkert tenkt seg en sånn en.»*

Informanten fra arkivavdelingen mener at arkivverket er lite åpne for å ta på seg et overordnet ansvar på et nasjonalt nivå, for å implementere nye digitale løsninger. Med andre ord det holder lite med kontinuerlig endring i dette feltet, og informanten «A2» beskriver feltet som både komplekst og meget skiftende. Hvor «A2» foreslår at Kuben trenger en ansatt med et tilhørende hovedansvar og kompetanse for alle tekniske løsninger i både i arkiv og museum.

*L3: «Det er ingen sentral styring på det (...) det er veldig tilfeldig hva en enkelt person kan dele med og bidra i et sånt system. Samme er også med hva du får vite (...) Det er veldig tilfeldig den kunnskapsdelingen, det er ikke noe systematikk i det, det er veldig utfordrende.»*

Kunnskapsdelingen blant aktørene er heller ikke styrt, hvor «L3 mener» at kunnskapen er svært tilfeldig, og i realiteten er det utfordrende å ha et begrenset systematisert kunnskap i denne sektoren. På en annen side «M2» forteller om et eksisterende samarbeid med ulike organisasjoner i Arendal, og at dette har gitt en mulighet for å lære av andre regionale aktører utenfor museumssektoren:

*M1: «Det er lurt å samarbeide med mange forskjellige. Og nå i det siste så har vi hatt flere samarbeid med både Arendal voksenopplæring, Frivilligsentral, Med hjertet for Arendal er forskjellig sånne organisasjoner og de er knallflinke til å søke og få midler til sånn at vi prøver å lære ved det som er den samhandlingen og lære av de som er flinke med det.»*

I tillegg nevnes det at ideer eller løsninger kan tilføres basert på observasjoner og læring fra andre institusjoner, for å videre ta det i bruk i utstillingsproduksjonen:

M3: *«Å oppsøke andre institusjoner som man kan bli inspirert av, det er veldig viktig, det merker vi, man kan ikke sitte her og ikke gå ut se andre utstillinger. Fordi det skjer veldig mye nytt og spennende ting som vi ellers ikke hadde gjort så man er nødt til å dra og se på andre utstillinger for å kunne lage gode utstillinger selv. Man kan ikke sitte inne og hvile på det gamle.»*

A1: *«Ikke alle har en slik jobb der du kan være kreativ, men jeg er heldig for jeg har mulighet til å være kreativ det kan være for eksempel at man ser hva andre gjør og andre institusjoner og legge om til sin egen form. Innenfor arkiv fikk vi en gammel kokebok, og det var noen som oversatte den og lagde en matblogg (...). Jeg bruker bekjente som ressurser som for eksempel et teknologisk system som ble brukt til et annet formål til å begynne med, mens vi kjøpte det og brukte det til å lage historiske quizer. For det handler om å se hva andre gjør og ta lærdom av det. For eksempel riksarkivet hadde gjort noe det samme med kokeboka, men vi gjorde det kanskje litt bedre fordi vi hadde fotografer på huset og involverte museumsavdelingen, for de fant gjenstandene, og vi skapte noe sammen (...) Men vi kunne absolutt vært nytenkende å ta i bruk ny teknologi som 3D-skanning. Det finnes mange måter å gjøre ting på, kanskje samarbeide med lag foreninger og den type ting ikke nødvendigvis trenger å skje på Kuben men også utenfor.»*

«A1» identifiserer en prosess på Kuben der en kokebok ble oversatt og omgjort til en matblogg, og dette ble gjennomført i et samarbeid mellom museum og arkiv. Ansatte på Kuben lærer både av andre institusjoner og i tillegg tar i bruk sine bekjente. Der «A1» utnytter sitt eget sosiale nettverk og bruker det som en ressurs for å eksempelvis effektivt implementere teknologiske løsninger i sine prosesser. Dessuten mener informanten at det mangler gode løsninger på 3D-skanning på Kuben.

L3: *«Vi samler også inn mye arkiver fra andre sektorer, privatsektoren, det gjelder både bedrifter og foreninger (...) Også har vi i tillegg mye foto fra fotoforretninger (...) Vi har mye som ikke er regulert gjennom lovverket, da har forskjellig typer planer og satsinger der vi vurderer det som er interessant og det vi bevarer, og da har vi gjerne møter i inntakskomiteen der bestemmer vi ut i fra en henvendelse eller tips fra arkiv, ikke kommunalt men privat, også ser vi om dette er noe vi ønsker å ta inn eller ikke ønsker å ta inn (...) Vi må ta bestemmelser fra sak til sak egentlig.»*

Arkivet bevarer viktig informasjon både fra det offentlige og det private, men de helhetlige prosessene blir styrt av blant annet lovverket, planene, satsinger og inntakskomiteen. Mens inntaket av privatarkiver baserer seg på henvendelser utenfra, hvor hver enkel sak blir diskutert og behandlet på hver sin måte. Slik at arkivet har faktisk muligheten til å ha egne planer og satsinger fra en tid til en annen, men det baserer seg på oppgaven.

## 6. Diskusjon

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å diskutere på grunnlag av mine empiriske funn, samt se empirien i lys av det teoretiske rammeverket. Videre er denne teksten oppdelt i tre deler: (1) kunnskapsdeling ved kombinert innovasjonsmetode, (2) kunnskapsdeling gjennom publikumsinvolvering, og (3) kunnskapsdeling i form av nettverk. Til slutt skal diskusjonen reflektere og prøve å besvare oppgavens forskerspørsmål: *«Hvordan foregår kunnskapsdelingen på Kuben, og hva slags type kunnskap stimulerer til innovasjonsprosesser ved institusjonen?»*.

### 6.1. Kunnskapsdeling ved kombinert innovasjonsmetode

Funnene fra forrige kapitlet viser til at Kuben er en institusjon som kombinerer både den vitenskapsbaserte måten og erfaringsbaserte måten, og i tillegg innehar flere tverrfaglige arbeidsområder og fagfelt. Dette stemmer dette overens med Njøs og Sjøtan (2016) sitt perspektiv angående kombinert innovasjonsmåte. Kuben er en avdeling innad i Aust-Agder museum og arkiv (AAMA) med en styrket kompetanse på tvers i en regional setting, hvor en formell organisering styrker flere forskningsprosesser og samarbeid i forhold til samlingsforvaltning, innsamling, formidling osv. I tillegg deler AAMA ut stipendordninger for å tiltrekke flere eksterne forskere til institusjonen, og med et utgangspunkt til å styrke kompetansen i institusjonen, samt fremme regionens kulturhistorie gjennom FoU-prosesser (Kuben Arendal, u.d.). Likevel består Kuben av en tydelig STI-struktur, og beskrives som en kunnskapsinstitusjon med en organisering som omfavner flere profesjoner og kompetanseområder. På spørsmålet om hvordan samarbeidet foregår i institusjonen, frembringer «L3» at forskning iverksettes på tvers av avdelinger og profesjoner, videre arbeider avdelingene arkiv og museum med ulike fagområder og tar i bruk både analytisk, syntetisk og symbolsk kunnskap på prosjektnivå. Dette representerer forholdsvis det Asheim et al., (2005) fremmer i sin studie om sammensatt forhold mellom kunnskapstyper og innovasjonsmåter.

Først og fremst, har Kuben et hovedansvar om å samle inn, bevare og formidle den lokale historien, denne kunnskapen er noe samfunnet ønsker, det kan skrives ned og overføres. Kunnskapen som produseres ved Kuben gjenspeiler den lokale tilhørigheten og identiteten hos den enkelte, dessuten er produksjonen avhengig av offentlige midlere og styringer. Videre er Kuben stort sett avhengig av ny type kunnskap (analytiske) omkring kulturhistorien i Agder, og ifølge «M3» har museet blitt mer kritiske til den kunnskapen som hentes inn og forvaltes, der den kan utvikle en overordnet regional forståelse blant folk. I tillegg betegnes forskning sterkt med kodifisert kunnskap og radikale innovasjoner, og i Meld. St. 23 (2020-2021) blir det trukket frem fire «F`ene» - forvaltning, forskning, formidling og fornying og som gjelder for alle museer i Norge. Dessuten forvaltes og formidles den lokale kulturhistorien gjennom eksempelvis konservatorer eller arkeologer, hvor informasjonen skrives ned, rapporteres, og bevares i mange hundre år fremover. Imidlertid vil de fire «Fene» gjelde spesifikke profesjoner og fagfelt i museum og arkiv.

Foruten har det nasjonale arkivverket vært driftet i hundrevis av år gjennom en standardisert papirarkivering med omfattende eksisterende verktøy, metodikk og en «know-how» kunnskap. Allikevel viser funnene til at arbeidsprosessene for den elektroniske arkiveringen har endret seg gjennom flere år ved prøving og feiling av metoder og verktøy. Dermed har innovasjonsmetoden i arkivavdelingen vært noe erfaringsbasert. Dette kan dog være lite gunstig i dagens «teknologiske tidsalderen», hvor blant annet informant «A3» forteller at arbeidsprosessene til vedkommende ved elektronisk arkivering er i liten grad avklart. Informanter hevder også at det er en del mangler på faste rammer, og i tillegg riktig nok kompetanse for å utføre elektroniske arkiveringer. Med dette bør arkivverket sette søkelys på å implementere fornuftige løsninger for alle arkiver i Norge i dag, slik at arbeidsprosessen blir mer effektive på et nasjonalt nivå. Men ifølge «L3» skal Kuben jobbe med et prosjekt for å fremme en digitalisering ved institusjonen.

Videre er Kuben opptatt av et gjensidig samspill mellom museumsfolk og arkivfolk, med ulike type kunnskap og erfaring. Samarbeidsprosessene kan bringe med seg nye måter å tenke på og avdelingene kan lære av hverandre, for eksempel har arkivet lært av museum for måten de kan lage utstillinger på, og i tillegg har museum brukt arkivet til å hente inn nødvendig informasjon i sin produksjon. I første del av intervjuet fremhever informanten «A1» at både museum og arkiv er likestilte i institusjonen, og her fremstilles organiseringen av Kuben som unik i dagens

museumssektor i Norge. Det kan derfor diskuteres om den eksisterende ABM-organiseringen har endret kunnskapsdelingen mellom avdelingene på Kuben. Allikevel, understremer informant «M3» at institusjonen mangler noen felles maler og formater i forhold til blant annet utstillingsarbeidet. Informanten ønsker derfor felles strategier og fremgangsmåter for å kunne bruke mindre ressurser og for å spare tid på diverse oppgaver på tvers. Ifølge ledelsen selv er Kuben i gang med å konstruere felles planer og målsetninger for ulike områder og faggrupper.

På Kuben vil forskjellige profesjoner arbeide sammen for å fremme kreative prosesser, hvor samarbeidet kan foregå blant annet mellom den tekniskansvarlige og designeren for å produsere utstillinger eller på et prosjektnivå. Andre eksempler kan være når en historiker og en pedagog arbeider i en prosjektgruppe, og videre deler sine perspektiver og erfaringer. Her vil den syntetiske og symbolske kunnskapen rett og slett fremme innovasjonsprosesser. I tillegg kan arkivfolk og museumsfolk kan havne i samme prosjektgruppe og de kan dra nytter av hverandres erfaringer og ideer til å være kreative. Dessuten påpeker «M2» at slike prosesser er fruktbare, men ikke like lett å gjennomføre. Ansatte på Kuben har eksempelvis tatt i bruk informasjonen fra Vitensenteret, hvor kunnskapen ligger hos den enkelte og en erfaring utenfor institusjonen kan videre brukes i produksjonen. Et annet interessant funn viser til at arkivet og museum ved Kuben har produsert en «matblogg» sammen. Slik at først oversatte arkivet en kokebok, videre tok museumsavdelingen denne prosessen videre og gjorde det om til en matblogg. På denne måten kunne arkivet og museum brukes hverandres kunnskap og erfaring til å utvikle noe kreativt sammen.

I det store og hele er institusjonen Kuben omringet av en kombinert innovasjonsmetode, men innovasjonskonseptet er ikke den største delen av deres strategi. Ansatte forholder seg som regel til tradisjonelle oppgaver og rutiner, mens kreativiteten dyrkes som oftest innad i prosjektgrupper. Videre er det lettere å observere den radikale innovasjonen blant annet en digitalisering enn de endringene som foregår gradvis, men når det er sagt er Kuben som en helhet ikke opptatt av en kontinuerlig endring. Som sagt var flere av informantene mer eller mindre opptatt av tradisjonelle løsninger, deriblant inntak av gjenstander og registrering av materialer. Mens på andre områder ved blant annet utstillingsproduksjon, mener de enkelte informanter at Kuben er nytenkende og kreativ. Bakgrunnen for innovasjonsprosesser kan derfor være både tilfeldig eller iverksatt via prosjektgrupper eller forskning. I tillegg kan tverrfaglige samarbeidsprosesser være med på å fremme kreative og dagsaktuelle produksjoner. Med andre ord, de kreative prosessene, samt ideutvikling og invensjon settes i gang ved

samarbeid mellom ulike profesjoner, slik at ansatte kan både utfylle og utfordre hverandre, og tenke nytt.

## 6.2. Kunnskapsdeling gjennom publikumsinvolvering

Kuben ønsker å markere seg som et profesjonelt kulturhistorisk museum, og funnene viser til at publikum anser institusjonen som et museum, mens ansatte føler en tilhørighet enten i museum eller i arkiv. Dessuten ønsker Kuben å produsere dagsaktuelle temaer, men synes at det er utfordrende, og institusjonen produserer mer enn bare kunnskap, og har i tillegg en rolle som en opplevelsesaktør for både turister og den lokale befolkningen. På en annen side, mener «L3» at institusjonen har vært passiv til å involvere publikum når det kommer til å utvide museet sine tjenester og tilbud, og studier viser til at samskapingsprosesser med publikum blir nettopp mer brukt i utenlandske museer, enn i den norske museumssektoren. Forholdet mellom publikum og institusjon er nyttig for å hente inn ny type kunnskap, og samt er Kuben bevisst på at publikum er en verdifull ressurs for institusjonen. Dessuten påstår Agogué og Yström (2017) at en dypere forståelse om en målgruppe kan bidra til en taus (syntetisk) kunnskap, og at en slik kunnskap kan fremme kreative designprosesser i museum (s. 10).

Formidlerne sin oppgave er å kommunisere med publikum og dermed skape rom for dialog og legge til rette for gode samarbeidsprosesser. «M3» ønsker å hente inn både innspill til formidling eller ideer om temaer i forhold til utstillinger og opplegg på Kuben. Informanten anerkjenner nødvendigheten til å ta i bruk publikum, og derunder finne ut av hva de anser som interessant. Dette fremstiller i praksis en såkalt balanse mellom knowledge-push og marked-pull, ettersom ønskene eller ideene fra målgruppen blir definerte i søksfasen, og deretter kan informasjonen styre retningen av forskning og utvikling (FoU) og produksjon. På en annen side ser arkivavdelingen på brukervedvirkningen som en mulighet for å digitalisere arkiver på en smidig måte, det vil si at inkludering av publikum kan tiltrekke flere besøkende på en målrettet måte enn tidligere, ved en aktiv innhenting av informasjon om brukerbehov. Til slutt, viser funnene til at arkivet ønsker å dra nytte av frivillige til å hente inn data om eksempelvis eldre bilder.

Ifølge «A3» fremtrer brukervedvirkning som oftest på et prosjektnivå, hvor symbolsk og syntetisk kunnskapstype er dominerende. I tillegg består hver prosjektgruppe på Kuben av ulike fagpersoner på tvers, og her kan prosjektarbeidet gjenspeile flere kreative innovasjonsprosesser,

hvilket er videre definert av Tidd og Bessant (2021) om bruk av interne og eksterne ressurser. I begynnelsen av hvert prosjekt leverer en oppdragsgiver et utkast, og prosessen videre omhandler en dialog mellom prosjektgruppen og oppdragsgiveren. Etter hvert kartlegger prosjektgruppen deres mål og ressursbehov til å utføre prosjektet. I starten av prosessen, det vil si i søksfasen, har et par ansatte samtaler med relevante brukere. Videre i utviklingsfasen blir det gjennomført intervjuer for å enten formidle eller for å samle inn historie fra publikum, der museumsansatte inviterer inn og skaper dialog med publikum, eller at de tilrettelegger til «samtaler rundt bordet». Disse prosessene indikerer dermed til en samproduksjon på Kuben.

Kuben involverer publikum gjennom en rekke metoder, eksempelvis intervjuer, evalueringsskjemaer, spørreskjemaer, samtaler og frivillig arbeid. Institusjonen holder jevnlig markedsundersøkelser for å få svar på ulike problemstillinger. Samtidig kan besøkende henvende seg til resepsjonen for å formidle deres individuelle opplevelse ved Kuben, og denne informasjonen blir videre formidlet til ansatte. Bavevystock (2013) skriver som følger: *“Involving a wider range of people in the museum’s outputs develops the notion of the ‘democratic museum’, where the museum is conceived as a space for debate (the ‘forum’ rather than the ‘temple’)* (s. 5). Her beskriver forfatteren museum som et sted for diskusjoner og debatter, og ikke bare et sted for å være og lære. Likevel er brukermedvirkning ikke en overordnet strategi for Kuben sine arbeidsprosesser, og ansatte mener at samproduksjon er utfordrende å gjennomføre i praksis. Ifølge Meld. St. 23 (2020-2021) ønsker regjeringen å øke publikumsinvolvering ved museumssektoren, og på den måten kan blant annet Stortinget og Kulturdepartementet påvirke utviklingen av institusjoner og kulturnæringer i Norge.

Funnene peker på at Kuben har en konservativ holdning til samskaping, hvor kunnskapsdeling og samarbeidet med publikum er velkjent, men lite radikal. Dessuten formidler informantene at brukermedvirkning er krevende og tar mye tid. Eksempelvis arbeider en prosjektgruppe fra museum og arkiv med temaet «sjøfart», og på bakgrunn av dette har prosjektmedlemmene besøkt en skoleklasse. Tre av prosjektmedlemmene har vært nylig i en samtale med disse skoleelevene, og prosjektgruppa har valgt ut «ungdommen» som den primære målgruppen for utstillingen. I søksfasen var det et mål om å avgrense temaet til «sjøfart», kartlegge erfaringer til brukeropplevelse og brukerbehovet. For å avgrense informasjonen skal medlemmene videre gjennomføre flere møter med denne målgruppen. Denne prosessen er nylig påbegynt, og prosjektgruppen har ikke besluttet seg for hvordan de ønsker å inkludere målgruppen videre,



men målet er å arbeide tettere sammen i utviklingsfasen, og slike samarbeid kan eksempelvis foregå ved å danne fokusgrupper eller samarbeidsgrupper.

Det finnes flere dilemmaer og utfordringer ved brukermedvirkning i institusjonen, for det første er samproduksjon tidskrevende., for det andre er det forskjellige forventninger blant publikum og ansatte. Både arkiv, museum og ledelsen uttrykker en like stor bekymring om utfordringene ved brukermedvirkning og samproduksjon. «M1» mener at det ligger mye usikkerhet til publikumsinvolvering, som blant annet ved gjennomføring av intervjuer i henhold til utstillingsarbeid. Ulempen er at publikum kan tro at de får alle sine ønsker oppfylt. Også i fotoarkivet har frivillige vært med på å legge ned metadata på eldre bilder, men arkivet ønsker frivillige med erfaring innen dette spesifikke området. Det virker som at museum og arkiv ønsker å fremme både kvalitative og profesjonelle resultater, og derfor kan ikke hvem som helst medvirke. «A2» forteller at det er uheldig hvis museumsdriften gjør seg avhengige av frivillige og samtidig uttrykker «L3» om at en forventningsavklaring ved prøving og feiling kan føre til en enighet blant aktørene, gjennom samtale, dialog og testkjøring. Dette kan virke utfordrende for Kuben i henhold til eksisterende tradisjonelle holdninger til brukermedvirkning, og ikke minst det å «gi fra seg kontroll». Videre er det viktig med en felles forståelse hos alle parter, slikt at prosjektene kan føre til prosesser med et grunnlag for samskaping.

Når det kommer til samproduksjonsprosesser på Kuben viser funnene til at forholdet mellom endring og læring er lite dynamisk. En svekket dynamikk kan skyldes på grunn av en manglende kultur eller en liten felles forståelse blant ansatte. Ved å implementere de dynamiske kapabilitetene kan institusjonen klare å definere en målgruppe og i tillegg kartlegge deres grunnleggende kompetansebehov for å deretter utvikle seg. Eksempelvis frembringer «M3» et ønske om å legge opp til felles seminarer og workshop for å diskutere, og for å kunne formidle ideer og bekymringer rundt en samproduksjon. Slik kan institusjonen på sikt være en pådriver til mange samskapingsprosesser. Dette kan utføres i lag med andre aktører utenfra og dermed fremmer en større grav av åpen innovasjonsaktivitet på Kuben. Til slutt, mener informanten «A3» at ledelsen bør ta ansvaret for å innføre brukermedvirkning som en kultur og «L3» formidler en lignende bekymring, hvor ledergruppen og direktør bør gå foran som gode eksempler for å stryke brukermedvirkning i henhold til strategier og planer. Dette kan dermed bidra til en dynamisk endring og læring mellom publikum, og dessuten en desentralisert utvikling

### 6.3. Kunnskapsdeling i form av nettverk

I all hovedsak henter Kuben inn en rekke faglig kunnskap og erfaring utenfor institusjon, og innholdet variere fra profesjon til profesjon. Det er tydelige koblinger mellom ekstern kunnskap og den helhetlige kunnskapsutviklingen på Kuben. Funnen frembringer en diversifisert samhandling, både regionalt og nasjonalt, og dette foregår mellom eksterne aktører, nettverk og samarbeidspartnere. Eksempelvis er ansatte ved museum knyttet til nasjonale museumsnettverk, på samme måte eksiterer det nettverk for pedagoger i Agder og et for konservatorer, og ytterligere nettverk rundt spesielle områder som sjøfart. Her beskriver «M1» at samarbeidsmiljøet i museumssektoren er stimulerende. Ansatte på Kuben kan enkelt komme i kontakt med eksterne kollegaer gjennom telefon eller e-post, og de kan hente inn en manglende kunnskap. Samhandlingene i museumssektoren bygger stort sett på en sosial kapital på et regionalt nivå og flere formelle kunnskapsnettverk, både regionalt og nasjonalt. Videre kan kunnskapsflyten studeres både på et nasjonalt nivå i forhold til Lundvall (2016), og på et regionalt nivå i forhold til Isaksen og Asheim (2008).

Basert på funn fra Kuben har noe av det teknologiske aspektet blitt tatt og erstattet med tradisjonelle prosesser og metoder. Videre gir «M3» inntrykk for at Kuben ikke er først ut med å implementere en ny type teknologi, men de er heller ikke sent ute med å utvikle seg. Museumssektoren beskrives som lite, og nettopp derfor er det lett å oppdatere seg på nye endringer og trender. Dessuten har teknologien i museumssektoren vært i stor utvikling, hvor eksempelvis applikasjoner og digitale verktøy har blitt testet ut og fjernet ut igjen. Foruten har Kuben observert mange fordelaktige måter å bruke teknologi på, men ønsker allikevel å begrense for til teknologibruken i utstillingsarbeid. Institusjonen legger merke til det som faktisk fungerer i sektoren, og på en slik måte kan Kuben sikre seg en konkurransefordel på lengre sikt, og videre spare både tid og ressurser. Her forteller «M2» en tidligere observasjon av en uheldig bruk av teknologi på et av museene. Informanten forteller om en dårlig teknologibruk som resulterte til at innholdet rett og slett forsvant og dermed ble teknologibruken ansett som lite nyttig. I det store og hele er Kuben forsiktige med å implementere en ny type teknologi blant annet i utstillingsarbeidet. Dessuten viser studien til Bertacchani og Morando (2011) om forbindelsen mellom radikale innovasjoner i museum og den helhetlige teknologiske utvikling og samtidig det digitale paradigme skiftet. Med andre ord, de ytre faktorene har dermed vært med på å endre museet sine tradisjonelle metoder i forhold til samfunnsutviklingen og digitaliseringen (s. 2-3).

Delingen av kunnskap foregår som regel innenfor arkivarene sitt eget fagfelt, og dette har blitt definert som en «spesialisering av nettverk på bedriftsnivå» av Isaksen og Asheim (2008). Dessuten etterspør «A2» etter en egen håndbok for den elektroniske arkiveringen, eller ønsker en standard metode på hvordan prosesser skal utføres. Informanten henter ofte inn kunnskap ved å ringe kollegaer rundt omkring i Norge, hvor det finnes et stort nettverk med mange ansatte. I det store og hele innehar arkivene en individuell erfaring på metoder som har opp gjennom tidene vært både vellykket og ikke så vellykket. Dette defineres som en taus kunnskap som er opparbeidet over en lengre periode, gjennom prøving og feiling innenfor sitt eget fagfelt. På en annen side ligger kunnskapen hos den enkelte og kan ikke overføres, og derfor er denne kunnskapen sårbar og formidles ved tilfeldige interaksjoner. «L3» forteller at interaksjonene foregår mellom kollegaer med tilsvarende roller og oppgaver på et nasjonalt nivå, hvor forskjellige grupper møtes og utveksler kompetanse og erfaring, eksempelvis samlinger, studieturer og møter mellom ansatte innenfor elektroniske arkiver eller via et felles kompetansesenter. Allikevel bruker ansatte på Kuben også bekjente som ressurser for å hente inn en annen type kompetanse enn deres egen, for eksempel ved å kjøpe et teknologisk system for å lage historiske quizer.

Strategien til Kuben er å velge trygge og mer kjente strategier og dermed ikke være først ute med nye aspekter. Funnene viser dog til at institusjonen opplever et stort innovasjonspress, og ifølge «M3» er utfordringen riktignok å implementere nye ideer, for det tar tid før ideer blir iverksatt i eksisterende arbeidsprosesser. Dessuten har innovasjonsaktiviteten deres vært lukket på enkelte områder, men mer åpen på andre, der eksempelvis arkivet henter inn kunnskap fra lignende institusjoner på grunn av en mangel på nødvendige verktøy i produksjonen. Dessuten bruker institusjonen en ekstern it-kompetanse til IKT-Agder, og videre henter inn nødvendig kunnskap fra blant annet samlingsnett til samlingsforvaltningen. Innovasjonsaktiviteten på Kuben kjennetegnes ved at det gjøres observasjoner og læring av andre aktører utenfra. Som nevnt tidligere tar Kuben i bruk informasjon hentet inn fra publikumet, som kan bli brukt videre til å forbedre brukeropplevelsen. Kuben samarbeider også med eksempelvis Arendal voksenopplæring, Frivilligsentralen og Med hjertet for Arendal, og «M1» formidler at slike samarbeid kan tilføre en erfaringsmessig læring som blant annet ved å søke midler til prosjektarbeid.

Dessuten vurderer fylkespolitikerne å slå sammen AAMA og Vest-Agder museum, og funnene viser til at en konsolidering med Vest-Agder museum er lite nyttig for AAMA. Aktørene

innehar allerede et samarbeid og begge enhetene har i tillegg forskjellige fokusområder og forståelser, der dette kan være med på å svekke en innovasjonsaktivitet. I tillegg kan avstanden være nokså problematisk for de ansatte og for å kontinuerlig bevare interaktiviteten mellom enhetene. Ergo stemmer dette overens med teorien om mekanismene for å øke regionalt innovasjonsaktivitet av Isaksen og Asheim (2008) og geografisk nærhet, og selv om teorien omhandler næringsklynger kan teorien benyttes i museumssektoren og deres organiseringer og med tanke på interaktive nettverk. Videre forteller informantene om eksisterende samarbeid mellom Vest-Agder museum, det kulturhistoriske museum og naturmuseet, og dette fungerer veldig effektivt. Dessuten er AAMA allerede med i Agder sitt Forskningsnettverk, og den består av flere representanter fra institusjoner i Agder (Kuben Arendal, u.d.). Slik at det kan tydes på at en konsolidering er kanskje ikke det mest nødvendige tiltaket for å øke en innovasjonsaktivitet eller utvikling i en institusjon.

På en annen side, forteller informantene både i ledelsen, arkivet og museum om at konsolideringsprosessen til Aust-Agder museum og arkiv har vært tidskrevende og utfordrende, men omorganiseringen har gitt mange fordeler for blant annet arbeidsprosessene til elektronisk arkivbehandling og rådgiving, for her er arbeidsoppgavene forsovet helt like og kan derfor fordeles på enhetene. Informanten «A3» begrunner at en formell regional samhandling kan dyrke flere store felleskap og dermed bidra til en effektiv distribuering av arbeidsoppgaver. Funnene viser til at ansatte på Kuben ønsker flere formelle samarbeid med eksterne aktører på grunn av en manglende spesialisering av blant annet den digitale arkiveringen. Avslutningsvis formidler «L2» at formelle samarbeid kan gi en økende grad av trygghet, hvor eksempelvis ansatte kan både kontakte og besøke eksterne kollegaer i arbeidstiden, og kan samtidig helt fritt utvikle ideer og utveksle erfaringer mellom enhetene.

#### 6.4. Kunnskapstyper som stimulerer til innovasjonsprosesser på Kuben

Denne delen viser til *tabell 3* som demonstrerer de tre kunnskapstypene; analytisk, syntetisk og symbolsk kunnskap, og tabellen videre beskriver hvordan disse stimulerer til innovasjonsprosesser på Kuben. Der områdene er delt inn i: (1) intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser, (2) kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere, og (3) kunnskapsdeling mellom institusjon, faglige aktører og partnere.

	<i>Analytisk kunnskap</i>	<i>Syntetisk kunnskap</i>	<i>Symbolsk kunnskap</i>
<b>Kunnskapsdeling ved kombinert innovasjonsmetode</b>	Offentlig styrte kunnskapsfelt og spesialiseringer som omhandler bruk av analytisk kunnskap for å samle inn, bevare og formidle lokal historie i form av FoU-prosesser.	Bygger på erfaring og læring i prosjektgrupper og samarbeid på tvers mellom profesjoner i arkiv og museum.	Spesialiserte ansatte skaper noe sammen i prosjektarbeid.
<b>Kunnskapsdeling gjennom publikumsinvolvering</b>	Samfunnsbehov til å hente inn kunnskap i henhold til forskning om lokal historie i arkiv og museum.	Arbeider med brukermedvirkning og tilfører læring og forståelse om brukere og målgruppen.	Innhenting av ideer fra brukere via samarbeidspartnere og skoler for å skape utstillinger og museumstilbud.
<b>Kunnskapsdeling i form av nettverk</b>	Kunnskapsnettverk på tvers, nasjonalt og regionalt, for enkelte fagfelt og spesialiseringer.	Observasjoner og læring av andre aktører i forhold til utstillinger og teknologibruk og innhenting til midler.	Samarbeid og ideutveksling med regionale kollegaer innenfor museum og arkiv, AAMA og Vest-Agder museum for å utvikle utstillinger.

*Tabell 3 Kunnskapstyper som stimulerer til innovasjonsprosesser på Kuben*

## 7. Konklusjon og avslutning

Hensikt med denne oppgaven var å fremlegge kunnskapsdelingen ved en kulturhistorisk institusjon, og vurdere hvilke kunnskapstyper fører til innovasjonsprosesser på Kuben. I det store og hele er Kuben lite konsentrert til å gjennomføre gradvise og små endringer, ettersom hovedoppdraget er å forske, forvalte, bevare og formidle kunnskap. Mange av arbeidsprosessene går ut på å produsere faglig kunnskap, og deling av kunnskap på Kuben tyder på tradisjonelle arbeidsprosesser i museum og arkiv. Opp i alt dette har de offentlige bestemmelsene satt igjen spor for hvordan aktører innenfor museumssektoren deler kunnskap og eventuelt forholder seg til innovasjoner. Dette er en institusjonell type organisering med forbehold om offentlige reguleringer og finansieringer, og i den grunn er politiske bestemmelser avgjørende for det institusjonelle arbeidet og oppdraget utad.

I tillegg til forskning og produksjon av kunnskap i en STI-organisering er Kuben også en opplevelsesaktør, og da institusjonens konkurranseevne i regionen kan bli enda viktig frem i tid. Slik at den kommersielle siden av institusjonen har et behov for å tiltrekke seg et større omfang av publikum. På bakgrunn av dette kan kontinuerlige endringen bli viktigere for Kuben enn noen gang, ikke bare for å overleve, men også for å holde seg relevante og tiltrekke publikum. Videre viser det seg at Kuben kombinerer kunnskapstypene særlig på prosjektnivå for her utveksler de ansatte fra museum og arkiv både ideer, kunnskap og erfaringer. Her arbeider ansatte på tvers av kompetanseområder, og kunnskapstypene analytisk, syntetisk og symbolsk blir utnyttet dermed i prosjektarbeid for å eventuelt stimulere til innovasjonsprosesser. Både museum og arkiv innehar forskjellige profesjoner og kompetanse, men det fremvises at institusjonen mangler en del planer og strategier, slik at de kan klargjøre felles målsetninger og fremme flere effektive og dynamiske samarbeid.

Kuben er en skattkiste for kunnskap og institusjonen drifter både museumsutstillinger og arkivbiblioteket, og er dermed også avhengig av besøkstall og etterspørsel. Fremover ønsker museumsavdelingen og arkivavdelingen å digitalisere mer av innholdet og gjøre kunnskapen bedre tilgjengelig for alle. I tillegg foregår det tette dialog med lokale brukere, skoler og andre samarbeidspartnere. Museum og arkiv henter inn informasjon utenfra for å øke en brukerforståelse, effektivisere produksjonen og for å lage interessante utstillinger. Deriblant ønsker arkivavdelingen å samarbeide tettere med publikum for å digitalisere noe mer interessant og relevant innhold for alle. Dessuten bruker arkivet frivillige aktører til å legge ned metadata

på eldre bilder og som virker fornuftig. På en annen side blir brukermedvirkning satt i gang av prosjektgruppene, hvor gruppene inviterer inn eller besøker en bestemt målgruppe. Slik at i søksfasen blir ideer eller historier hentet inn, og videre i utviklingsfasen arbeider prosjektmedlemmene tettere sammen med aktuelle brukere. Videre tar institusjonen i bruk spørreundersøkelser og evalueringsskjemaer for å kunne forbedre den helhetlige brukeropplevelsen, slik at den syntetiske kunnskapen kan fremme innovasjonsprosesser her. Allikevel, mangler institusjonen konkrete strategier og forventningsavklaringer i henhold til samproduksjonsprosesser, og samt en felles forståelse på tvers (fra topp til bunn) mot en desentralisert aspekt av en organisering, og som er samtidig med å støtte til en samskaping.

For det første er kompetanseutveksling og deling av faglig kunnskap innad i museumssektoren er en naturlig del av arbeidsprosessene for institusjonen. Her foregår kunnskapsflyten mellom profesjoner og fagfelt både regionalt og nasjonalt. Det finnes blant annet nettverk for alle museer i Norge, nettverk for forskning og nettverk for pedagoger i Agder osv. Slike miljøer beskrives som stimulerende og effektive for å hente inn manglende kunnskap, erfaringer og nye ideer. For det andre klarer Kuben å holde seg oppdatert med stadige endringer i sektoren, og på en slik måte kan de fatte vellykkede innovasjoner og gode løsninger utenfor institusjonen. På en annen side vil prosessen i henhold til implementeringer av nye ideer ta langt tid, og Kuben er heller ikke først ut med ny teknologi. Institusjonen bruker heller erfaringer utenfra for å utvikle eller tenke nytt, og på sikt kan dette spare dem for ressurser og tid.

Foruten har digitaliseringen av papirarkivet påvirket arbeidsprosessene for arkivfolket på et nasjonalt nivå, men mye av kunnskapen er forankret og derved ligger kunnskapen hos den enkelte, og i tillegg er kunnskapsdelingen tilfeldig i arkivnettverket. På bakgrunn av et økende behov for digitalisering er det en stor mangel på en intern it-kompetanse og funksjonelle teknologiske løsninger på Kuben. Den største ulempen er at den teknologiske utviklingen foregår gjennom prøving og feiling, og ansatte ønsker flere formelle samarbeid med aktører utenfra, slik at de kan hente inn nødvendig kompetanse ved hjelp av en felles struktur og ressurser.

For videre forskning kan det derfor være interessant å kartlegge hvordan nettverk og samhandlinger i den globale museumssektoren kan stimulere til innovasjoner, og samt hva er styrker og svakheter. I tillegg vurdere hvordan slike nettverk styres og dyrkes i regionale, nasjonale og globale sammenheng. Til slutt, undersøke nærmere hvordan andre kulturhistoriske

institusjoner bevisst inkluderer eksterne aktører i deres arbeidsprosesser, og ikke minst i forhold til digitaliseringen og kraften av den teknologiske utviklingen, og den nødvendige kunnskapen som kan ikke minst bidra til en bærekraftig utvikling i samfunnet. I tillegg kartlegge den nødvendige kompetansen for denne utviklingen fremover.



## 8. Referanseliste

- Agogué, M. & Ystr m, A. (2017). Experimenting with innovation processes: *the case of reinventing a museum through collaboration*. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 1(2): 9. <https://doi.org/10.23726/cij.2017.480>
- Askheim, O., P. Lid, I., M. &  stensj , S. (2019). Samproduksjon i forskning – hva er det, og hva innebærer det? *Samproduksjon i forskning*. Creative Commons Attribution. <https://doi.org/10.18261/9788215031675-2019-02>
- Asheim, B., T. & Coenen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: *Comparing Nordic clusters*, 34, 1173–1190. *Research Policy*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.013>
- Asheim, B., T. & Coenen, L. & Vang, J. (2005). Face-to-Face, Buzz and Knowledge Bases: *Socio-spatial implications for learning and innovation policy*. Lund: CIRCLE. <https://doi.org/10.1068%2Fc0648>
- Barnes, P. & McPherson, G. (2019). Co-creating, co-producing and connecting: Museum practice today. *Curator The Museum Journal*, 62 (2), 257-267. <https://doi.org/10.1111/cura.12309>
- Barbosa, C., C. (2013). Innovation in museum through ICTs. Hentet fra: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/35928>
- Baveystock, Z. (2013). SHARE Museums East: *Co-creating Community Projects*. Arts Council England.
- Bertacchani, E. & Morando, F. (2011). The Future of Museums in the Digital Age: New Models of Access and Use of Digital Collections. *International Journal of Arts Management*. [https://www.researchgate.net/publication/254455846\\_The\\_Future\\_of\\_Museums\\_in\\_the\\_Digital\\_Age\\_New\\_Models\\_of\\_Access\\_and\\_Use\\_of\\_Digital\\_Collections](https://www.researchgate.net/publication/254455846_The_Future_of_Museums_in_the_Digital_Age_New_Models_of_Access_and_Use_of_Digital_Collections)
- Brown, T. (2008). *Design thinking*. Harvard Business Review.
- Enkel, E., Gassmann, O. & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: *exploring the phenomenon*. Berkeley: Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x>
- Fagerberg, J. (2003). *Innovation: A Guide to the Literature*. Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001>
- Fossestøl, K., Breit, E. & Heen, H. (2013). *Organisering av museene. En evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Garud, R., Tuertscher, P. & Van De Ven, A., H. (2013). Perspectives on Innovation Processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 773–817.  
<http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.791066>
- Gjertsen, K., R. & Masdalen, K., O. (2007). *Aust-Agder-Arv 2007: årbok for Aust-Agder kulturhistoriske senter*. (s. 9-39) Arendal: Aust-Agder kulturhistoriske senter.
- Hutter, M., Knoblauch, H., Rammert W. & Windeler, A. (2011). Innovation Society Today: *The Reflexive Creation of Novelty*.  
[https://www.researchgate.net/publication/268519646\\_Michael\\_Hutter\\_Hubert\\_KnoblauchWerner\\_Rammert\\_Arnold\\_Windeler\\_Innovation\\_Society\\_Today\\_The\\_Reflexive\\_Creation\\_of\\_Novelty1](https://www.researchgate.net/publication/268519646_Michael_Hutter_Hubert_KnoblauchWerner_Rammert_Arnold_Windeler_Innovation_Society_Today_The_Reflexive_Creation_of_Novelty1)
- Isaksen, A. (2016). Innovasjon er mer enn forskning. Om ulike innovasjonsmåter i norsk næringsliv. Fitjar, R., D., Isaksen, A., Knudsen, J., P. *Politikk for innovative regioner*. (s. 82-100). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Isaksen, A. & Asheim, B. (2008). Den regionale dimensjonen ved innovasjoner. *Innovasjoner i norske næringer*. (s. 19-40) Vigmostad & Bjørke AS.
- Jakobsen, S., T & Normann, R., H. (2013). Regional innovasjonspolitik i spenningen mellom nasjonale føringer og regionale strategier. I: Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen S-E. *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*. (s. 226 – 247). Cappelen Damm AS.
- Johannessen, A. & Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, H., C., G. (2014). *The New Natural Resource. Knowledge Development, Society and Economics*. England: Gower Publishing Company.
- Kuben Arendal. (u.å.). *Forskning ved Kuben*. Hentet 01. februar 2022 fra  
<https://www.kubenarendal.no/forskning/forskning-ved-kuben/>
- Kulturrådet 1. (u.å.). *Om Kulturrådet*. Hentet 4. januar 2022 fra  
<https://www.kulturradet.no/om-kulturradet>
- Kulturrådet 2. (u.å.). *Museum og kulturarv*. Hentet 4. januar 2022 fra  
<https://www.kulturradet.no/museum-og-kulturarv>
- Kobarg, S., Wollersheimb, J., S. & Welpel, I., M. (2019). More is not always better: *Effects of collaboration breadth and depth on radical and incremental innovation performance at the project level*. *Research Policy* 38.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.014>
- Lopes, I. & Martins, M., R., O. (2006). *The New Business Models in the Knowledge Economy*:

- the Strategic Way to Value Creation*. Lisboa: Academic Conferences Ltd.  
[https://www.researchgate.net/publication/228739468\\_The\\_New\\_Business\\_Models\\_in\\_the\\_Knowledge\\_Economy\\_the\\_Strategic\\_Way\\_to\\_Value\\_Creation](https://www.researchgate.net/publication/228739468_The_New_Business_Models_in_the_Knowledge_Economy_the_Strategic_Way_to_Value_Creation)
- Lundvall, B., Å. (2016). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national systems of innovation. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. (s. 61-83). Anthem Press.  
<https://www.jstor.org/stable/j.ctt1hj9zjd.8>
- Miles, I. & Green, L. (2008). *Hidden innovation in the creative industries*. NESTA.  
[https://www.researchgate.net/publication/318431538\\_Hidden\\_Innovation\\_in\\_the\\_Creative\\_Industries](https://www.researchgate.net/publication/318431538_Hidden_Innovation_in_the_Creative_Industries)
- Meld. St. 22 (1999-2000). *Kjelder til kunnskap og oppleving*. Kultur- og likestillingsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-22-1999-2000-/id192730/?q=1999%20museum>
- Meld. St. 23. (2020-2021). *Musea i samfunnet — Tillit, ting og tid*. Kultur- og likestillingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-23-20202021/id2840027/?ch=1>
- Phills, Jr, J., A., Deiglmeier, K. & Miller, D., T. (2008). *Rediscovering Social Innovation*. (s. 34-43). Stanford Social Innovation Review.  
[https://www.researchgate.net/publication/242511521\\_Rediscovering\\_Social\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/242511521_Rediscovering_Social_Innovation)
- Rodríguez-Pose, A. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development? *Regional Studies*, 47 (7), 1034-1047, Routledge. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>
- Rønning, R. (2021). Ulike former for innovasjon. *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller bli innover*. (s. 141-160). Oslo: Universitetsforlaget.  
<https://doi.org/10.18261/9788215046235-2021-09>
- Severi., I. (2017). *Co-Creating Innovation*. Hentet fra:  
<https://www.semanticscholar.org/paper/CO-CREATING-INNOVATION-A-study-of-the-collaboration-Severi-Leendertse/35a2b703be846ba8cb1540678b1eef39c2f9341f>
- Njøs, R. & Sjøtun, S., G. (2016). Innovasjon: Ei kort innføring i sentrale teorier og omgrep. *Arbeidsnotatserien Senter for nyskaping*.  
<https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/handle/11250/2643666>
- Teece, D., J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of

- (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.  
John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tidd, J. & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change* (7. utg.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Torring, J. (2019). *Collaborative innovation in the public sector: the Argument*. *Public Management Review*, 21 (1), 1-11. Routledge.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- West, J. & Boegers, M. (2014). Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation. *J Prod Innov Manag*, 21(1), 1–11.  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12125>
- Willumsen, E., S. & Kjestadli, E. (2020). Hvordan kan innovasjon og samskaping bidra til framtidig bærekraft i kommunene? *Samskaping. Sosial innovasjon for helse og velferd*. (s. 114-130). Universitetsforlaget.
- Xie, M. & Gao, D. (2017). The Origin, Theory and Construction of Museum Economy Research. *Business and Management Research*, 32. Atlantis Press.  
<https://dx.doi.org/10.2991/emle-17.2017.56>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research. Design and application* (6. utg.). Newbury Park: Sage Publications:

## 9. Vedlegg

- 9.1. Brev om forespørsel til intervju
- 9.2. Samtykkeerklæring
- 9.3. Intervjuguide

## Brev om forespørsel til intervju

Emne: *Har du lyst til å delta i et forskningsprosjekt om Kuben?*

Hei «navn på informant»!

Mitt navn er Anette Gutman og jeg er student ved Universitetet i Agder, Grimstad. Jeg er i en pågående prosess av en masteroppgave i vår 2022 og ønsker derfor å inkludere deg i et intervju. Jeg har valgt Kuben som case, og mitt ønske er å bidra til deres arbeid og samtidig lære av deres verdifulle erfaringer. Temaet for forskningsprosjektet er «samproduksjon i museum og arkiv». Dette er semistrukturerte individuelle intervjuer som skal foregå digitalt gjennom Zoom.

Det ligger et informasjonsskriv i vedlegget for en bedre forståelse. Intervjuene skal gjennomføres i løpet av februar 2022. Hvis det er noe du lurer på så er det bare å ta kontakt med meg eller min veileder i skrivet.

Håper å høre fra deg!

*Hilsen Anette Gutman*  
*Telefon: +4793020946*

# Informasjon om forskningsprosjektet

## «Kunnskapsdeling ved museum og arkiv»

Mitt navn er Anette Gutman og jeg studerer master i *Innovasjon og kunnskapsutvikling* ved UiA, Grimstad. I dette skrivet blir det gitt informasjon til deg om hensikten til dette forskningsstudiet og hva den vil innebære for deg.

### Formål

Mine antagelser viser til at museer kan bli mer interaktive og enda mer dagsaktuelle for samfunnet gjennom et samspill av utradisjonelle og tradisjonelle løsninger. Interaktivitet og en større grad av dynamikk kan bidra til å skape en større verdiskaping ved gode samarbeid på tvers. Spørsmålet er hvordan håndtere innovasjonspresset på en lønnsom og smidig måte, og sette søkelys på å skape verdier og ikke hemme det som allerede eksisterer og fungerer i museumsorganisasjonen?

Dette er en masteroppgave som setter søkelys på *kunnskapsdeling* i museum og arkiv. Der dette dreier seg om faktorer som kan både stimulere og hemme til utvikling av museumstjenestene og kunnskapsproduksjon i Kuben gjennom en aktiv samhandling mellom institusjonen, brukere og eksterne aktører. Der jeg ønsker å se hvordan dette skjer i praksis og hva som kan bli gjort bedre for at et museum kan bli mer innovative. Og hvordan institusjonen kan bevare eksisterende tradisjoner og dra nytte av ressurser på en bedre måte ved innhenting av kunnskap og ideer fra andre aktører utenfra.

### Problemstilling for dette casestudie er som følgende:

*«Hvordan foregår kunnskapsdelingen på Kuben, og hva slags type kunnskap stimulerer til innovasjonsprosesser ved institusjonen?»*

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

*Universitetet i Agder, Handelshøyskolen ved UiA/Institutt for arbeidsliv og innovasjon* er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor er du inkludert i studien?

Siden dette studiet er basert på case av Kuben er de fleste ansatte relevante for prosjektets datainnhenting. Og dette inkluderer både ledere og medarbeidere fra ulike avdelinger i organisasjonen.

### Hva innebærer prosjektet for deg?

Om du ønsker å delta skal jeg ta kontakt med deg og avtale nærmere en tid for å gjennomføre intervjuet. Dette er individuelle intervjuer og vil vare i overkant 45-60 min. Det innebærer også at jeg skal ta lydopptak hvis det er i orden for deg. Jeg kommer blant annet til å spørre deg om brukerinvolvering, innhenting av kunnskap, samhandling og utvikling av Kuben. Din kompetanse og meninger kan dermed bidra til utvikling av museumsorganisasjonen. Jeg ønsker også å legge ved at jeg skal også intervju andre fra Kuben sine avdelinger, og det er derfor en mulighet for at andre informanter kan nevne deg, og ved din samtykkelse for å delta kan dermed jeg som intervjuer identifisere deg gjennom dette. Allikevel, vil dette være en anonymisert masteroppgave og din identitet vil ikke bli direkte fremstilt i oppgaven.

### Du kan protestere

Det er frivillig å delta i dette prosjektet og du har mulighet for å trekke tilbake samtykket uten en konkret begrunnelse, og som fører automatisk at alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Og dette vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg uansett hva du velger å gjøre.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun meg som vil ha tilgang på opplysninger og navn blir erstattet med koder og lagres separat i kryptert form.

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31.05.2022 og personopplysninger skal anonymiseres og lydopptak vil slettes ved prosjektslutt.

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

Vi behandler opplysninger om deg fordi forskningsprosjektet er vurdert å være i allmennhetens interesse, men du har anledning til å protestere dersom du ikke ønsker å bli inkludert i prosjektet.

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

### **Dine rettigheter**

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

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

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

- *Universitetet i Agder* med student *Anette Gutman* på epost ([anetteg@uia.student.no](mailto:anetteg@uia.student.no)) eller veileder *Jon Paschen Knudsen* på epost ([jon.p.knudsen@uia.no](mailto:jon.p.knudsen@uia.no)).
- Vårt personvernombud: *Johanne Warberg Lavold* på epost ([personvernombud@uia.no](mailto:personvernombud@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 ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Anette Gutman,  
Student

Jon Paschen Knudsen,  
Veileder

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Samproduksjon i museum og arkiv*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



# Intervjuguide

*Case av Kuben*

## **Innledning**

Til å starte med ønsker jeg å takke deg for at du stiller opp til dette intervjuet. Din historie i organisasjonen og dine tanker er derfor viktige for videre utvikling av kulturhistorisk museum og arkiv, og ikke minst organisasjonens rolle i den eksisterende og fremtidige samfunn. I denne intervjuprosessen er jeg mest interessert for å kunne få et innblikk i ditt perspektiv og samtidig få din erfaring med prosessene for samproduksjon og innovasjonsomfanget. Som vil da si at søkelyset er på det å kunne se funksjonen av brukerinvolvering og tjenesteutvikling, og kunnskapsdeling, samarbeid og produksjons prosesser. Dette studeres for å kunne se hvordan prosessene foregår i praksis og samtidig se på utfordringene og mulighetene det medfører.

Også ønsker jeg å informere deg at det er andre fra Kuben som har gitt samtykke og stiller til separate intervjuer. Og alle personopplysninger skal bli anonymisert i både analysen og sluttresultatet av oppgaven. Det er satt av i overkant 45-60 min til intervjuet og du har mulighet til å be om pause eller avslutte når du selv ønsker. Samtidig skal jeg skrive ned noen notater mens du svarer på spørsmålene.

Også ønsker jeg å vite om det er greit for deg at jeg tar lydopptak ved hjelp av en diktafon? Og om du har noen andre spørsmål til denne prosessen?

## **Spørsmål**

*Spørsmålene er delt inn etter fokusområder.*

### **(1) Bakgrunn av informant:**

- 1.1 Hva er dine hovedansvarsområder?
- 1.2 Hvor er din tilhørighet i Kuben?
- 1.3 Hvor lenge har du hatt din stilling/erfaring innen dette område?

### **(2) Utvikling av institusjon:**

- 2.1 Hva slags ansvar har et kulturhistorisk museum og arkiv for samfunnet?
- 2.2 Vil du beskrive Kuben som en nytenkende institusjon? (Hvorfor/hvorfor ikke)
- 2.3 På hvilke områder tenker du at Kuben kan muligens endre/forbedre seg på?
- 2.4 På hva slags måte føler du at du har mulighet til å påvirke utvikling av Kuben?
- 2.5 Føler du at det er mangel på ressurser, teknologi eller type strategier for å utvikle seg? I så fall hva slags? (for eksempel, samarbeidsavtaler, verktøy og kunnskap)?
- 2.6 Hva er de største utfordringene for at Kuben kan utvikle seg?
- 2.7 På hvilke måter påvirker fylkeskommunen for utviklingen av Kuben?
- 2.8 Har det vært noen lovendringer eller bestemmelser i det siste året som har påvirket Kuben eller museumsdriften på noe vis?

### **(3) Intern kunnskapsdeling og innovasjonsprosesser:**

- 3.1 Hva slags verdier/tjenester produserer din avdeling og hva slags behov dekker dere?
- 3.2 Hvordan hentes ideene/formålet til det som produseres i ditt arbeid? Og synes du at kreativitet er krevende?
- 3.3 Hvordan samarbeider dere internt på Kuben?
- 3.4 Har det vært noen endringer av dine arbeidsprosesser i det siste? Hva slags?
- 3.5 Hva kan være motivasjonen for en endring/forbedring i din avdeling?
- 3.6 Har Kuben satt i gang noen prosjekter utenfor organisasjonen?

3.7 Hva slags tanker har du om utviklingen av teknologi i både din egen avdeling og generelt museumssektoren?

**(4) Kunnskapsdeling mellom institusjon og brukere:**

- 4.1 Hvem er primærbrukerne av Kuben sine tilbud?
- 4.2 Er du kjent med noe form for brukerinvolvering på Kuben eller utenfor organisasjon?
- 4.3 Hvilke andre brukere kan Kuben nå fram til utenom de som allerede finnes?
- 4.4 Synes du at det er utfordrende å involvere brukere i din avdeling for å kunne utvikle flere tilbud?
- 4.5 Tror du at det er nyttig å kunne inkludere publikum for å kunne utvikle Kuben sine tjenester?
- 4.6 Synes du at brukerinvolvering er vanskelig/krevende å få til? (Hvorfor? /Hvorfor ikke)
- 4.7 Hvem bør ta ansvar for å inkludere brukere?
- 4.8 Tror du at brukerinvolvering kan føre til en utvikling av Kuben og på hva slags måte?
- 4.9 Hvordan tror du brukerinvolvering kan tilrettelegges best i praksis? Og hvilke metoder kunne det blitt brukt?

**(5) Kunnskapsdeling mellom institusjon og faglige aktører:**

- 5.1 Hva slags type kunnskap/informasjon henter du inn i ditt arbeid?
- 5.2 Hvordan henter du inn denne kunnskapen/informasjonen?
- 5.3 Hvordan brukes den innhentede kunnskapen/informasjonen videre i prosessene?
- 5.4 Hvilke aktører eller ressurser er avgjørende for å hente inn nok kunnskap/informasjon i ditt arbeid?
- 5.5 Hvilken kunnskap eller verktøy tenker du mangler i din avdeling?
- 5.6 Hva er de største utfordringer for henting og bruk av kunnskap/informasjon?
- 5.7 Hvordan er det eksisterende faglige samarbeidet/interaksjon med andre museer eller andre eksterne aktører er? Og hva tror du er styrken og svakheten her?

**(6) Avslutning:**

- 6.1 Hvordan tror du fremtiden for norske museum/arkiv ser ut?
- 6.2 Har du kjennskap til andre museer som kan inspirere til utvikling?
- 6.3 Til slutt, hva slags tanker har du om dette intervjuet?