



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2023 30 stp
Handelshøyskolen

Medlemsdrevet innovasjon i samvirkeorganisasjoner: En aksjonsstudie

Member-driven innovation in cooperatives:
An action research study

Ingrid Eiesar Storbråten, Einar E. Dahl Gjerde og
Erlend Belsheim
Master i Entreprenørskap og Innovasjon

FORORD

Denne masteravhandlingen utforsker hvordan medlemmer kan involveres i innovasjonsprosesser i samvirkeorganisasjoner. Oppgaven er avslutningen på vårt masterstudium ved NMBU i entreprenørskap og innovasjon. Masterprosjektet er et samarbeidsprosjekt mellom forfatterne, Nortura SA og deres medlemmer.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår dyktige hovedveileder, Elin Kubberød, for hennes verdifulle veiledning. Hennes dedikasjon og faglige kompetanse har sikret en tydelig utvikling gjennom hele prosessen og har vært med å motivere våre faglige mål. Takk til vår biveileder Sigurd Rysstad for innføring av samvirkeorganisasjoner. Vi vil også benytte anledningen til å takke professor Bernt Aarset for god diskusjon der han delte av sin faglige kompetanse.

Det må også rettes en stor takk til vår mentor og kontaktperson i Nortura, Britt Signe Granli. Hun har vært en uvurderlig bidragsyter i samtlige faser av prosessen. Vi beundrer hennes faglige kompetanse og perspektiver, og setter stor pris på hennes kunnskapsformidling og gode råd. I tillegg vil vi uttrykke vår takknemmelighet til Dinh Tran, for hans tilrettelegging av et godt arbeidsmiljø, og for at han alltid var like imøtekommende og hjelpsom i perioden vår hos Nortura. Vi vil også rette en takk til samtlige involverte medlemmer og ansatte i Nortura som har bidratt i gjennomføringen av studien. Uten deres vilje til å delta og åpne dialog i deres dyrebare tid hadde vi ikke kunnet gjennomføre vår studie. Deres entusiasme og innsikt har vært helt avgjørende for å la oss undersøke problemstillingene og drøfte teori opp mot praktisk erfaring.

Sist, men ikke minst, vil vi rette en stor takk til familie og venner som har støttet oss, og bidratt til at vi har fått gjennomført vårt masterprosjekt.

Vi håper at denne studien vil bidra til økt kunnskap om medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser og danne grunnlag for videre forskning på feltet.

Hjertelig takk til samtlige involverte for deres bidrag og engasjement, dere har gjort denne studien til en betydningsfull opplevelse. Samtidig håper vi den har vært av interesse og nytte for dere.

BAKGRUNN: I det norske landbruket er samvirke en viktig organisasjonsform som sikrer bønder økonomisk stabilitet og langsiktighet. Samvirket Nortura består av 17 000 medlemmer og står overfor et hardt presset matmarked. Med en demokratisk medlemsstruktur og en tradisjonell innovasjonsprosess gjør dette det krevende å utvikle og innovere i markedet. Samtidig ser vi et manglende engasjement og uutnyttet kunnskap blant medlemmene, som spiller en viktig eierrolle. På bakgrunn av dette har vi i samarbeid med Nortura ønsket å utforske medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser nærmere.

HENSIKT: Studien undersøker mulighetene for effektive og gode innovasjonsprosesser som både medlemmene og samvirkeorganisasjoner vil dra nytte av. I denne konteksten vil vi gjennomføre en tilnærming til en Design Thinking-prosess, for å undersøke hvordan og i hvilket omfang medlemsinvolvering kan styrke innovasjonspraksisen. Den følgende problemstillingen er valgt: *Hvordan kan medlemsleddet involveres mer aktivt gjennom en innovasjonsprosess, og hvilke implikasjoner gir dette for innovasjonspraksis i samvirkeorganisasjoner?*

METODE: Vi undersøker medlemsinvolverende innovasjonsprosesser i samvirkeorganisasjoner gjennom en aksjonsforskningsstudie, ved bruk av en aksjonsforskningscyklus gjennomført i fire faser. Vi benytter en Design Thinking-prosess i kombinasjon med prinsipper fra medarbeiderdrevet innovasjon. Datainnsamlingen bestod av kvalitative metoder som semistrukturerte dybdeintervjuer, observasjoner og workshoper. Deltakere i studien består av medlemmer i samvirket Nortura og ansatte ved innovasjonsavdelinger, valgte organer og produksjonsanlegg.

FUNN OG IMPLIKASJONER: Gjennom en medlemsinvolverende innovasjonsprosess i samvirkeorganisasjoner, viser vårt studie nytte av å involvere medlemmene mer aktivt. Å utnytte medlemmenes kunnskap og kompetanse i innovasjonsarbeidet vil sikre eierens interesser, og forenkle realisering og skalering av innovasjonsprosjekter. Vi håper vår tilnærming til medlemsdrevet innovasjonspraksis vil kunne inspirere mer involverende innovasjonsprosesser i samvirkeorganisasjoner.

NØKKELBEGREPER: Samvirkeorganisasjon – medlemsinvolvering – Design Thinking – medarbeiderdrevet innovasjon – Participatory Innovation – medlemmer

ABSTRACT

INTRODUCTION: A cooperative organization is an important form of organization within the Norwegian agriculture because it ensures economic stability for the farmers. The Nortura cooperative consists of 17 000 members, and they operate within a challenging market with many rivals. With a democratic member structure and a traditional innovation process, the development and innovation process is demanding. The members are important within the cooperative organization, but their commitment is lacking, and they possess great untapped knowledge. With this in mind, we wish to explore how the members of the cooperative organization can be more closely involved in the innovation processes.

SCOPE OF THESIS: The study will explore the possibilities of effective innovation processes that will benefit both the members and the cooperative organization. A practical Design Thinking process has been used to investigate how and to what extent member involvement can strengthen the innovation process. The thesis will thus explore how the members can be involved more actively throughout the innovation process, and what implications this has for the innovation practice in cooperative organizations.

METHOD: We will explore member involvement in innovation practices within cooperative organizations through an action research study, by using action research cycles, implemented through four phases. We used a Design Thinking process in combination with principles derived from employee driven innovation. The data collection consisted of qualitative methods with semi-structured interviews, observations and workshops. Participants of the study consists of members of the Nortura cooperative organization and employees of its innovation departments, elected bodies and production facilities.

RESULTS AND CONCLUSIONS: Our study shows, the benefit of involving members of cooperative organizations more actively and in an early stage through an member-driven innovation process. By utilizing the members knowledge and area of expertise it is possible to increase the value for the owner(s) of the co-operative organization, increase efficiency in scaling innovation projects and making realization of said innovation projects easier. Our goal is that our approach to member-driven innovation practice will be able to inspire more involving innovation processes in cooperative organizations.

KEY WORDS: Cooperative organization – member involvement – Design Thinking – employee-driven innovation – participatory innovation – members

INNHALDSFORTEGNELSE

1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Casebeskrivelsen	4
2. Teoretisk rammeverk	9
2.1 Landbrukssamvirkemodellen og medlemmenes betydning	9
2.2 Innovasjon i samvirkeorganisasjoner	11
2.3 Medlemsinvolvering som medvirkende i en innovasjonsprosess	12
2.4 Medarbeiderdrevet innovasjon som en form for medlemsinvolvering	14
2.5 Design Thinking som en metode for medlemsinvolvering	16
2.6 Oppsummering og delproblemstillinger.....	22
3. Metode	23
3.1 Aksjonsforskning	23
3.2 Gjennomføring av aksjonsforskningsfasene	26
3.3 Kvalitet i aksjonsforskning.....	40
4. Resultater	42
4.1 Aksjonsforskningsfase 1 – Innsiktsfase	42
4.2 Aksjonsforskningsfase 2 - DT-prosess nummer 1	46
4.3 Aksjonsforskningsfase 3 – DT prosess nummer 2	50
4.4 Aksjonsforskningsfase 4 – Evaluering og forankring.....	54
5. Diskusjon og refleksjon	58
5.1 Diskusjon og refleksjon – delproblemstilling 1	58
5.2 Diskusjon og refleksjon – delproblemstilling 2	60
5.3 Egenrefleksjon læring	63
6. Konklusjon.....	66
6.1 Overordnet konklusjon.....	66
6.2 Svakheter og begrensninger ved studien.....	67
6.3 Anbefalinger for videreutvikling av prosess	68
6.4 Anbefalinger for videre forskning.....	69
Referanser	70
Vedlegg.....	78

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Innovasjon er avgjørende for å sikre vekst og konkurransevne for organisasjoner i et marked som er stadig i endring. Samvirkeorganisasjoner innen norsk landbruk står ovenfor skarp konkurranse i matmarkedet. De har en organisasjonsform som fremmer økonomisk stabilitet og en langsiktig horisont for sine medlemmer (Samvirkelova, 2008, §1-2). Videre har samvirkeorganisasjoner fokus på en demokratisk organisasjonsstruktur og medbestemmelse. Medbestemmelse og engasjement fra medlemsleddet har et potensial for innovasjon som i liten grad har vært utnyttet. Denne oppgaven tar for seg hvordan samvirkeorganisasjoners medlemsledd kan benyttes mer aktivt som bidragsytere i innovasjonsprosesser. Et område som tidligere er lite utforsket (Borgen og Aarset, 2016).

Denne studien tar utgangspunkt i samvirket Nortura og ser på hvilket potensial Nortura besitter med sine omtrent 17 000 medlemmer med rollene produsent, eier og beslutningstaker. Nortura har et ønske om å involvere medlemmene og den erfaringen de representerer inn i sine strategiske innovasjonsprosesser. Vi vil bistå dem i dette arbeidet som aksjonsforskere, gjennom å kartlegge hvordan dette kan oppnås ved å benytte medlemsleddet aktivt som partnere og deltakere i innovasjonsprosessen. I en samvirkeorganisasjon som Nortura kan det ligge et potensial i å øke samspillet mellom innovasjonsavdelingen og medlemmene utover tradisjonelle kommunikasjonskanaler; medlemmene er bønder og produsenter av råvarer, og representerer viktige ressurser i innovasjonsprosesser. Medlemmene i landbruket er sentrale når det kommer til å avdekke mulighetsrom og barrierer for å kunne gjennomføre viktige tiltak for innovasjon (Borgen & Aarset, 2016; Ghauri et al., 2022; Marcos-Matas et al., 2018; Verhees et al., 2015). Utfordringer som tidligere er fremhevet internt i samvirket Nortura, er mangel av lojalitet, tillit og engasjement fra medlemmene som begrenser gjennomføring av tiltak og endringer med sikte på å sikre en langsiktig horisont (Simonsen, 2020). Dette er faktorer som også vil være kritiske for å kunne lykkes med medlemsinvolverende innovasjon, eller bondesentrert design som Eastwood et al. (2022) beskriver det som i sin forskning.

Litteraturen om innovasjon i samvirkeorganisasjoner tar i stor grad utgangspunkt i slike organisasjoners styresett og deres muligheter for samfunnsøkonomisk påvirkning (Guzman et al., 2020). Det finnes nyere forskning som har utforsket involvering av bønder i

innovasjonssammenheng (Eastwood et al., 2022; Kenny et al., 2021), men dekker ikke en samvirkekontekst eller involvering i den grad vi ønsker i vårt aksjonsforskningsprosjekt. Våre undersøkelser viser at det er et gap i forskningen mellom samvirkeorganisasjoners teoretiske og praktiske innovasjonsevne (Soboh et al., 2009). Samtidig har medlemsleddet i samvirkeorganisasjonen fått økt oppmerksomhet som en verdifull ressurs for innovasjon i forskningslitteraturen, men foreløpig finnes det tilsynelatende lite forskning på dette området (Borgen & Aarset, 2016; Drivas & Giannakas, 2010; Marcos-Matas et al., 2018)

Ved å utforske dette gapet opp mot relevant teori og praksis vil vi kunne løfte forståelsen av medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser og av hvordan dette kan påvirke innovasjonspraksis i samvirkeorganisasjoner. Målet er at denne studien kan bidra til å styrke samvirkeorganisasjoners innovasjonskapasitet ved å bygge kunnskap om hvordan medlemsleddet kan integreres i innovasjonsprosesser.

1.1.1 Formålet med studien

Formålet med denne aksjonsstudien er å bidra med ny kunnskap om innovasjon i en samvirkekontekst og hvordan medlemsinvolvering kan bidra til å bedre innovasjonspraksis. Denne studien undersøker mulighetene for effektive og gode innovasjonsprosesser som både medlemmene og samvirkeorganisasjonen drar nytte av. Ved å benytte seg av medlemmenes kompetanse fra sin gårdsdrift på en systematisk måte i en samvirkekontekst, kan man dra nytte av lokale perspektiver og dybdekunnskap som befinner seg på et annet nivå i organisasjonen. Ved å teste ut innovasjonsmetoden Design Thinking (heretter DT), der vi trekker inn medlemmenes ressurser og kunnskap, har denne studien som formål å gi nye innspill til eksisterende innovasjonspraksis.

1.1.2 Bidrag og relevans

Design Thinking har tidligere blitt lite presentert som innovasjonsmetodikk innenfor landbruksproduksjon, matproduksjon og samvirkeorganisasjoner (Olsen, 2014). Litteraturen beskriver hvordan innovasjon innen matbransjen er preget av kostbare ressurs- og tidkrevende prosesser, og at involvering og testing i stor grad rettes mot forbrukerne i dagligvarehandelen (Kühne et al., 2010; Olsen, 2014). I den konkurransepregede matbransjen blir innovasjon fremholdt som et suksesskriterium, og bedrifter innenfor matsektoren kan dra nytte av å involvere produksjonskjeden i sitt innovasjonsarbeid (Bigliardi & Galati, 2013). Landbrukssamvirkene utgjør en unik kontekst i denne sammenheng, siden eierne også utgjør

organisasjonens produksjonsledd. Eierne er eksperter på produksjonen av de råvarene som samvirkeorganisasjonene viderefører og selger (Knickel et al., 2018). Ved å ha en praktisk tilnærming og et utgangspunkt i aksjonsforskning og Design Thinking-metodikk kan vår studie bidra til ny kunnskap om de spesielle forutsetningene for innovasjon i samvirkeorganisasjoner.

Studien tar for seg caseorganisasjonen Nortura og dens eksisterende innovasjonspraksis og metodikk. Det metodiske grunnlaget for studien har blitt testet i et realistisk scenario for innovasjonspraksis i denne unike konteksten. Bidraget vil kunne ha relevans for medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser også i andre typer av samvirkeorganisasjoner. Selv om studien er spesielt rettet mot landbruks- og produksjonssamvirker, er kunnskapsgrunnlaget ikke begrenset til disse. Det er vårt ønske at studien kan bidra til å videreutvikle eksisterende innovasjonspraksis i samvirkeorganisasjoner gjennom kartlegging av muligheter og involvering av medlemmer i innovasjonsprosesser basert på designtenkning.

1.1.3 Problemstilling

I lys av bakgrunnen og formålet for studien har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan kan medlemsleddet involveres mer aktivt gjennom en innovasjonsprosess, og hvilke implikasjoner gir dette for innovasjonspraksis i samvirkeorganisasjoner?

Formålet for vår aksjonsforskning er å teste en Design Thinking-innovasjonsprosess som gir medlemmene reell påvirkning på egnede stadier fra idéfasen frem til implementeringsfasen. Ved utforskning av problemstillingen anvender vi eksisterende metodikk som er tilpasset den unike samvirkekonteksten for medlemsinvolvering

1.1.4 Oppbygging av studien

Oppgaven starter med en innledende oversikt over studiens bakgrunn, formål, relevans og forskningsspørsmål. Etter introduksjonskapittelet vil vi gjennomgå studiens teoretiske rammeverk. Her vil vi gi en beskrivelse av landbrukssamvirkemodellen, involvering av medlemmer og innovasjonspraksis i samvirkeorganisasjoner. Deretter vil vi vise prinsipper for medarbeiderdrevet innovasjon og rammeverket Design Thinking. Vårt metodiske grunnlag og vår aksjonsforskningssyklus vil deretter bli presentert. I kapittelet "Resultater" vil vi vise resultatene fra de fire fasene i aksjonsforskningssyklusen. I diskusjonen drøftes

våre resultater opp mot teorien, og i konklusjonene vil vi vise hvordan funnene besvarer problemstillingen. Deretter vil vi beskrive hvordan oppgaven bidrar til ny kunnskap på fagfeltet. Vi vil også gi en oversikt over mulige svakheter og mangler ved oppgaven, for til slutt å anbefale felt for videre forskning.

1.2 Casebeskrivelsen

Masterstudien gjøres i samarbeid med samvirket Nortura og deres avdeling for strategisk innovasjon, Vekstlab. Med utgangspunkt i problemstillingen utfører studien en innovasjonsprosess som omfatter medlemsinvolvering hos samvirkeorganisasjonen Nortura.

1.2.1 Nortura

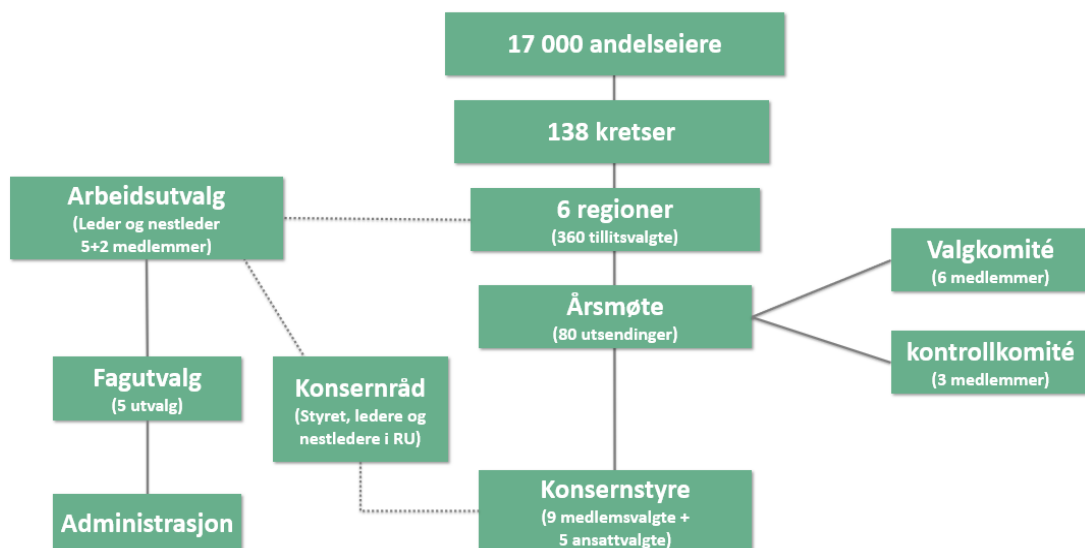
Nortura har til formål å omsette medlemmenes slakt, egg, livdyr og ull på best mulig måte. Foretaket skal ved sitt utøvende ansvar bidra til at medlemmene får et best mulig økonomisk resultat av sin husdyrproduksjon, både på kort og lang sikt (Nortura medlem, 2023).



Figur 1 - Foto: Nortura

Med sine rundt 5000 ansatte er Nortura SA ett av Norges største samvirker og matprodusenter. Nortura har en viktig rolle som markedsregulator i Norge innen sektoren for kjøtt og egg, og har en sentral rolle i norsk matinnovasjon gjennom kjente merkevarer som Gilde og Prior.

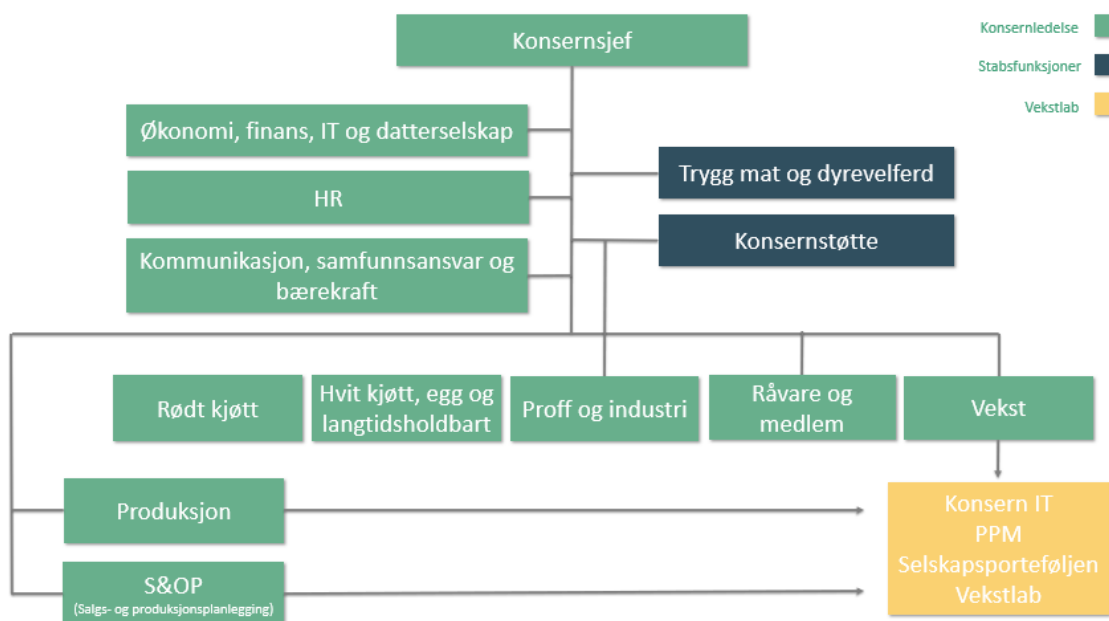
Samvirket er en demokratisk virksomhet som eies og drives av sine omtrent 17 000 medlemmer (Nortura, 2021). Disse medlemmene sokner til 138 kretser fordelt på seks regioner med hvert sitt eget regionutvalg, og med årsmøtet som øverste instans. Her blir for eksempel medlemmene av konsernstyret valgt. I forbindelse med årsmøtet utpekes det også en valgkomité og en kontrollkomité. Parallelt med denne oppbyggingen i medlemsdemokratiet finner vi arbeidsutvalget og fagutvalget. Disse fungerer som rådgivende organer for administrasjonen, og sørger for at kunnskap om produksjon og utvikling av ulike dyreslag blir godt forvaltet i Nortura. Konsernrådet består av konsernstyret sammen med representanter fra regionutvalget, fagutvalget, valgkomitéen og kontrollkomitéen. Medlemmene har faste antall plasser i hvert av disse leddene; dette sørger for at medlemmene er representert og involvert i strategiprosesser og beslutninger innenfor sitt samvirke (Nortura, u.å. -a). Eierstrukturen og medlemsdemokratiet er illustrert på organisasjonskartet under.



Figur 2 - Organisasjonskart av Nortura som samvirkeorganisasjon (Nortura, u.å. -a)

1.2.2 Avdeling for strategisk innovasjon – Vekstlab

Norturas avdeling for strategisk innovasjon, kalt Vekstlab, er plassert i forretningsområdet Vekst, som gjennom sin konserndirektør er representert i konsernledelsen. Denne plasseringen tett opptil konsernledelsen gir god toppforankring, som er vesentlig når man arbeider med "det nye" i et stort selskap som Nortura.



Figur 3 - Organisasjonskart av Norturakonsernet med utheving av innovasjonsavdelingen Vekstlab i gult (Nortura, Personlig kommunikasjon, 25.april 2023)

Vekstlab er et tverrfaglig team som arbeider med langsiktig strategisk innovasjon og FoU med porteføljetilnærming på tvers av forretningsområder og datterselskaper i konsernet. De har som mål å finne nye ben å stå på for Nortura i fremtiden gjennom transformell innovasjon og nye forretningsmuligheter. Vekstlabs mandat er å kartlegge og utvikle forretningsmuligheter utenfor dagens kjernevirksomhet for å sikre bonden og Nortura økt lønnsomhet, konkurransekraft og relevans i fremtiden. Avdelingen skal gi retning til konsernets strategier, vekst og endring. Vekstlab skiller seg fra andre innovasjonsavdelinger i Nortura hvor fokus hovedsakelig er på kjernevirksomheten og på å optimalisere eksisterende produkter for kjente markeder. Vekstlab konsentrerer seg om det Nagji & Tuff (2012) beskriver som tilgrensende og transformasjonell innovasjon, og som retter seg mot nye behov, forretningsmuligheter og markeder. Vi skal nå se nærmere på den innovasjonspraksisen Vekstlab benytter.

1.2.3 Innovasjonspraksis i Vekstlab

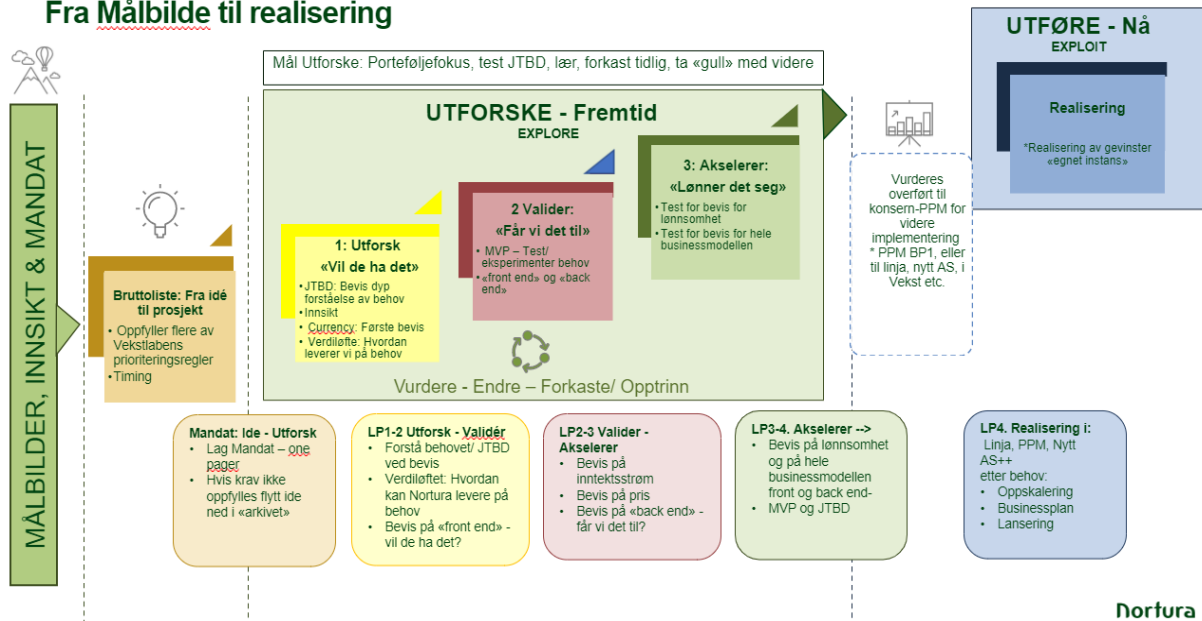
Vekstlab arbeider ut fra noen strategiske retninger som har en langsiktig horisont 10–15 år og er definert i fem "hva hvis"-scenarier, kalt målbilder. Målbildene er utviklet ved hjelp av Gibsons (2015) "four lenses of innovation". Scenariene beskriver mulige retninger Nortura kan gå i fremtiden. Utgangspunktet for alle scenariene er at bonden har en fremtid i disse, da Nortura er et medlemseiet selskap, med de forutsetninger og rammer det gir. For å være så treffsikre som mulig innenfor dette langsiktige perspektivet blir målbildene validert og eventuelt oppdatert hvert år i lys av nye trender, rammevilkår, regelendringer etc. Målet er at Norturas konsernstrategi og de mer langsiktige målbildene skal henge sammen og tilpasses til hverandre.

I praksis gir målbildene retning og ramme for idéer som testes og utvikles i Vekstlab portefølje. Vekstlab arbeider med å bygge og opprettholde en innovasjonsportefølje med identifiserte forretningsmuligheter. Denne består av idéer og konsepter som kontinuerlig testes og justeres, videreutvikles eller forkastes. Figuren under viser at målbildene er et viktig utgangspunkt for hvilke ideer som testes og utforskes i innovasjonsporteføljen til Vekstlab.

Vekstlabens Porteføljemodell innovasjon

Fra Målbilde til realisering

Mål Utføre: Lønnsom, effektiv, daglig drift



Nortura

Figur 4 - Vekstlabens porteføljemodell for innovasjon (Nortura, Personlig kommunikasjon, 09.januar 2023)

Vekstlab har utformet et metodologisk oppsett som har fått navnet "Veksthuset" vist i figur 4. Dette oppsettet består av velkjent innovasjonsmetodikk som benyttes til å generere og teste ut forretningsmuligheter i porteføljen, slik som Design Thinking, Osterwalders et al. (2020) teori om tohendighet, observasjon og annen forbrukerinnsett, JTBD ("job to be done") og eksperimentering med The Lean Startup (Christensen et al., 2016; Ries, 2011).

Ved hjelp av denne metodologien har Vekstlab utformet et system som gjør det mulig å undersøke, teste og forkaste forretningsmuligheter i det de beskriver som en "innovasjonstrapp". Trappen har tre trinn der man tester (1) behov, om forbrukeren vil ha det, (2) om det er mulig for Nortura å gjennomføre, og (3) lønnsomhet. I tillegg har Vekstlab utviklet Vekstlabs fem prioriteringsregler, der regel nummer én er at hvert konsept som skal testes må ha en "ildsjel". En ildsjel er en person som brenner for nettopp dette prosjektet eller idéen og sørger for fremdrift og eksperimentering, og forhindrer at idéen blir en "god idé i en skuff".

1.2.4 Pilotprosjekt – "Min Bonde"

"Min Bonde" er en av forretningsmulighetene i porteføljen som Vekstlab nå tester. Hensikten er å selge bondens kjøtt direkte til forbruker på nett, uten mellomledd. Dette skal bidra til å fremme en fremtidig satsing på lokale matprodukter for Nortura og deres medlemmer. Det overordnede målet er å sikre bonden og Nortura en større profitt av salget, samtidig som forbrukeren kan oppleve bedre dyrevelferd og større åpenhet rundt driften. Pilotprosjektet "Min Bonde" har gjennomført to reelle utprøvinger. Under den siste piloten ble det utviklet en nettside: <https://minbonde.shop/>. I begge testene ble det utført reelle salg i form av "julekasser".

Pilotprosjektet inkluderer medlemmer direkte og passet derfor inn i vår aksjonsstudie. Vi gjennomførte kvalitative intervjuer med deltakerne om hvilke erfaringer de hadde gjort seg fra pilotprosjektet. Videre ble de involvert i en innovasjonsprosess for å teste vår tilnærming til medlemsinvolvering. Pilotprosjektet dannet et problemområde for vår første gjennomkjøring av den tilpassede metoden for involvering. Dette skapte en plattform vi kunne bruke for å innhente innsikt og teste ut hvordan medlemmer kan involveres i Norturas innovasjonsprosesser.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil studiens teoretiske rammeverk presenteres. Innledningsvis vil vi gi en kort innføring i landbrukssamvirke og medlemmenes rolle, og deretter presentere innovasjonspraksis i samvirkeorganisasjoner og medlemsinvolvering i deres innovasjonsprosesser. Studien vil undersøke to innovasjonsmetodiske rammeverk: medarbeiderdrevet innovasjon og Design Thinking. Kapittelet vil undersøke eksisterende gap i forskningslitteraturen og redegjøre for studiens akademiske bidrag.

2.1 Landbrukssamvirkemodellen og medlemmenes betydning.

Samvirkemodellen benyttes over hele verden og har en sentral rolle i internasjonalt og norsk landbruk (Candemir & Duvaleix, 2021; Justis- og beredskapsdepartementet, 2002).

International Cooperative Alliance (ICA) beskriver en samvirkeorganisasjon (kooperativ) som “an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise” (International Cooperative Alliance, 2023., avsn.1).

Definisjonen beskriver de sentrale dimensjonene av samvirke som organisasjonsform som en demokratisk virksomhet bygd på frivillig medlemskap. Samvirkeorganisasjoner har som formål å dekke økonomiske, sosiale og kulturelle behov og ambisjoner for medlemmene (International Cooperative Alliance, 2023).

Ghuri et al. (2022) viser til hvordan samvirker er hybride organisasjoner, med to roller: den økonomiske rollen der bedriften selger medlemmenes varer, og den sosiale rollen som fylles av medlemsnettverket. Ghuri et al. (2022) viser til at opprettholdelse av medlemmenes lojalitet til samvirkeorganisasjonen er bundet til opplevd tilhørighet av et sosialt medlemsnettverk, samtidig som dette ikke er avgjørende for å bli medlem. Sammen med de økonomiske insentivene blir felleskap og lokal tilhørighet trukket frem som avgjørende for å engasjere medlemmene til å delta i samvirkeorganisasjonen (Ghuri et al., 2022; Verhees et al., 2015).

Samvirkestrukturen har som formål å skape verdi i finansielle og ikke finansielle former for sine medlemmer (Altinn, 2021; Sachetti & Tortia, 2021). Formålet om å skape verdi for medlemmene blir også trukket frem i samvirkeoven (2008): "Med samvirkeforetak er meint ei samanslutning som har til hovudformål å fremje dei økonomiske interessene til

medlemmene gjennom deira deltaking i verksemda som avtakarar, leverandørar eller på annan liknande måte ..." (Samvirkelova, 2008, §1-2). Samvirkeorganisasjoner skal dermed fremme interesser og skape verdier for medlemmene, samtidig som medlemmene ikke behøver å ta en stor økonomisk risiko ved å bli eier. Gripsrud og Olsen (2001) nevner at medlemmene har eierrettigheter i en samvirkeorganisasjon, og at medlemmene investerer med andre innsatsfaktorer enn kapital. Eksempelvis i et landbrukssamvirke er eierrettighetene basert på at eieren leverer bestemte råvarer, ikke kapital, inn til produksjonen. Samvirkemodellen skaper en trygghet for sine medlemmer, og gir en mulighet til å skape en felles front i en næring der mye av arbeidet blir utført alene på hver enkelt gård (Gripsrud & Olsen, 2001).

Studiens caseorganisasjon, Nortura, er et landbrukssamvirke, og er organisert som et produsentsamvirke. Produsentsamvirket er i sin grunnform en sammenslutning av produsenter som ønsker en felles verdikjede og å styrke sin konkurransekraft (Ajates, 2020). Medlemmenes bestemmelsesrett er sentralt i samvirkemodellen og tilsvarer ICAs prinsipp om selvstyre og uavhengighet: "Samvirker er demokratiske organisasjoner, kontrollert av medlemmene, som deltar aktivt i fastsettelsen av retningslinjer og beslutninger" (Justis- og beredskapsdepartementet, 2002, s.435). Som følge av medlemskapet har medlemmene en rekke rettigheter og plikter i samvirket (Samvirkelova, 2008, §15 og §16.). Samvirkeorganisasjonene skal arbeide for å fremme medlemmenes interesser, men medlemmene er også forpliktet til å bidra. Medlemmenes bestemmelsesrett er nedfelt i den norske samvirkeoven, og årsmøtet er samvirkeorganisasjonens øverste bestemmelses organ. Medlemmenes rolle er derfor sentral i samvirkeoven (Samvirkelova, 2008, §35).

Bijman & Wijers (2019) trekker frem to faktorer som er viktige å ta hensyn til ved inkludering av medlemsleddet i produsentsamvirker og som er relevante for vår problemstilling. Den første faktoren er representasjon av medlemmer i styrende organer, som innebærer at medlemmer fra alle områder, samfunnslag og størrelse på produksjon har like stor rett til å påvirke og representere i styrende organer. Bijman & Wijers (2019) understreker viktigheten av representasjon av hele bredden av medlemmer når det blir tatt avgjørelser, da man på denne måten kan unngå beslutninger som går på bekostning av deler av medlemsbasen. Den andre faktoren er markedsorientering i samvirkeorganisasjoner, som innebærer at når samvirker blir mer markedsorienterte, reduseres sannsynligheten for at de inkluderer medlemmene i beslutninger. Dette er uheldig når formålet for et

samvirkeorganisasjoner er å ivareta medlemmenes interesser og verdier, og også i lys av vår problemstilling der vi skal undersøke hvordan både medlemmenes interesser og reelle påvirkning kan inkluderes mer aktivt gjennom innovasjonsprosesser (Bijman & Wijers, 2019).

Den forskningen og litteraturen vi har trukket frem i dette kapittelet, understreker at medlemmene er sentrale aktører i samvirkeorganisasjoner. Det er dermed interessant for vår forskning å bidra til kunnskap om hvordan medlemmer blir involvert i samvirkeorganisasjoners innovasjonsprosesser i dag og hvilke implikasjoner dette gir. Basert på vår problemstilling er det derfor essensielt å undersøke hva forskning og litteratur sier om innovasjon i samvirkeorganisasjoner.

2.2 Innovasjon i samvirkeorganisasjoner

Landbrukssamvirkets innovasjonsarbeid kan bli betraktet som organisert fra "ovenfra og ned": innovasjoner initieres av organisasjonens administrasjon og ledelse og omfatter medlemmenes råvarer. Dette står i motsetning til samvirkets organisasjonsstruktur, som gjennom medlemsdemokratiet går "nedenfra og opp" (Bijman & Wijers, 2019): medlemmene involveres aktivt og er samvirkeorganisasjonens øverste beslutningsmyndighet. Guzman et al. (2020) beskriver organisasjonsstrukturen som avgjørende for samvirkeorganisasjoners innovasjonsevne. Den er avgjørende fordi den medlemsstyrte organisasjonsstrukturen er tuftet på samvirkets verdier. Videre viser Guzman et al. (2020) til at verdiene og organisasjonsstrukturen bør være en del av innovasjonsprosessene, ved at samvirkeorganisasjonenes innovasjonspraksis kan dra nytte av å følge organisasjonens struktur "nedenfra og opp". Mot denne bakgrunn ønsker vår studie å benytte anerkjente innovasjonsmetodikker for å kunne kombinere disse to tilnærmingene. I forskningslitteraturen er en kombinasjon av de to tilnærmingene i samvirkeorganisasjoners innovasjonsprosesser lite utforsket. Studiens aksjonsforskningsprosess har som formål å bidra til å tette dette gapet med ny praktisk og teoretisk innsikt.

Borgen og Aarset (2016) og Verhees et al. (2015) viser til at samvirkeorganisasjoners medlemmer kan bidra til innovasjon i organisasjonen. Samvirkets demokratiske og deltakende natur kan oppmuntre medlemmene til å benytte sin kunnskap og ekspertise inn i innovasjonsarbeidet. Samtidig trekker Borgen og Aarset (2016) frem tre faktorer som begrenser innovasjon i samvirkeorganisasjoner: *ulik motivasjon, tidshorison*t og

risikovillighet. *Ulik motivasjon* er knyttet til at det økonomiske utbyttet ikke nødvendigvis er likt for alle medlemmene, mens risikoen og kostnadene derimot deles likt (Ghuri et al., 2022; Borgen & Aarset, 2016). *Ulik tidshorisont* kan føre til at kortsiktige investeringer fremstår som tryggere for medlemmene; tidshorisonten varierer utfra hvor lenge de ønsker å være medlemmer (Ghuri et al., 2022). *Ulik risikovillighet* er resultatet av denne ulikheten i tidshorisont og påvirker i stor grad beslutninger relatert til interesse for investering i innovasjonsprosjekter (Borgen & Aarset, 2016). Begrensningene kan medføre at samvirkeorganisasjoners demokratiske beslutningsprosess fremstår som tungvinn og treg, og dette kan komplisere implementering av nye ideer og innovasjonsprosjekter. Samtidig viser Borgen og Aarset (2016) at samvirkeorganisasjonenes mulighet til å involvere medlemmene kan forenkle implementeringen av innovasjonsprosesser. I sin forskning trekker Borgen og Aarset (2016) frem aktivisering av medlemmene i innovasjonsprosesser som et unikt suksesskriterium for samvirkeorganisasjoner. Hvordan dette kan utføres i praksis er noe mindre studert og representerer fokus for denne oppgaven.

Borgen og Aarsets (2016) forskning har identifisert en praksistypologi som var gjentakende i samvirkeorganisasjoner med vellykkede innovasjonsprosesser. Denne praksisen ble definert som *Participatory innovation*. I denne typologien blir medlemmene inkludert som *med-innovatører* i innovasjonsprosesser, der deres rolle representerte kunnskap og datagrunnlag i testingen av nye løsninger. I tillegg til datainnsamling ble også med-innovatørene involvert i erfaringsdeling for å forenkle implementeringen av nye løsninger (Borgen & Aarset, 2016).

Vi mener at *med-innovatør* er en rolle det kan være hensiktsmessig å benytte også i vår aksjonsforskningsprosess. Samtidig er det interessant i lys av vår problemstilling å inkludere medlemmene enda mer aktivt i innovasjonsprosessen, det vil si i de stegene som kommer etter datainnsamlingen og erfaringsdelingen. For å finne gode løsninger for å involvere medlemmene må vi derfor i neste kapittel se nærmere på hva medlemsinvolvering og medvirkning innebærer.

2.3 Medlemsinvolvering som medvirkende i en innovasjonsprosess

Ghuri et al. (2022) og Verhees et al. (2015) beskriver medlemsinvolvering som aktiviteter og prosesser hvor medlemmene blir involvert som aktive deltakere. Videre beskrives gjennomføring av medlemsinvolvering som medlemsdeltakelse enten i formelle former som

tillitsvalgt eller i uformelle former som deltaker i prosjektgrupper, medlemsundersøkelser etc. (Mazzarol et al., 2013; Verhees et al., 2015). Medlemsinvolvering er nødvendig for å forenkle implementering av nye prosjekter, ved at medlemmene, som beslutningstakere, er gjort kjent med verdien av prosjektene, samtidig kan dette forsikre samvirkeorganisasjonen om at deres interesser overensstemmer med medlemmenes (Mazzarol et al., 2013; Verhees et al., 2015). Når medlemsinvolvering benyttes for innovasjonsformål forankres også resultatene av arbeidet hos medlemmene. Medlemsinvolvering skiller seg fra aktiv medlemsdeltakelse i medlemsdemokratiet ved at den førstnevnte igangsettes av samvirkeorganisasjonen (Verhees et al., 2015).

Verhees et al. (2015) fremmer i sin forskning at medlemsinvolvering kan forenkle samvirkeorganisasjoners demokratiske beslutningsprosess. Dette ved at det er enklere å implementere nye innovasjonsprosjekter, og medlemmene får større innsikt i hva prosessene innebærer. Dette gjør at innovasjonsprosessene ikke oppfattes som tungvinte å iverksette. Verhees et al. (2015) begrunner at aktiv medlemsdeltakelse kan forsterke nettverksbygning og erfaringsdeling blant medlemmene. Ved å tilrettelegge for medlemsdeltakelse i innovasjonsprosesser kan medlemsdemokratiet sammen betrygge hverandre og redusere opplevd risiko. For å oppnå dette understreker Mazzarol et al. (2013) at samvirkeorganisasjonen må involvere et heterogent og representativt utvalg. For at et representativt utvalg skal vise aktiv medlemsdeltakelse i en medlemsinvolveringsprosess, må ulike medlemmer aktiveres ulikt. Medlemmer som allerede er aktive i organisasjonens medlemsdemokrati, kan bli engasjert av arbeidsrelaterte oppgaver. Samtidig vil medlemmer som er mindre eller ikke engasjerte i medlemsdemokratiet ha behov for en mer uformell involvering (Bijman & Wijers, 2019; Mazzarol et al., 2013; Verhees et al., 2015).

I vår aksjonsforskningsprosess vil vi benytte oss av erfaringsdeling og nettverksbygging for å kunne involvere medlemmene i innovasjonsprosesser. Vi vil i vår studie ta hensyn til at medlemmer har ulik motivasjon, og at de bør aktiviseres etter hvilken motivasjon de har. Utfra dette vil det forsøkes å oppnå heterogenitet i utvalget, og legge opp til en engasjerende og kreativ prosess.

2.4 Medarbeiderdrevet innovasjon som en form for medlemsinvolvering

Forskning antyder dermed at medlemsinvolvering kan ha positive effekter for innovasjonsarbeid. En aktiv måte å involvere medlemmer i en samvirkeorganisasjon på er å definere medlemmet som en medarbeider, basert på sin rolle som medlem, produsent og eier. I lys av vår problemstilling vil det være hensiktsmessig å dra nytte av prinsipper fra medarbeiderdrevet innovasjon for å inkludere medlemmer i innovasjonsprosesser.

Landsorganisasjonen (LO) var tidlig ute med å definere og fremme medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). LO Norge beskriver MDI som: "innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på systematisk anvendelse av alle medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring - som er utviklende for virksomhetens innovasjonsevne" (lo.no, sitert i Amundsen et al., 2011, s. 213). Nøkkelord i denne definisjonen er at innovasjonsprosessen skal være åpen og inkluderende, og at den skal gjennomføres på en systematisk måte. Det essensielle er at medarbeideren skal ha en rolle i en systematisert innovasjonsprosess (Amundsen et al., 2011).

Det er fire sentrale prinsipper ved MDI-rammeverket som er relevante for vår problemstilling: 1) en stegvis og systematisk prosess; 2) aktiv deltakelse; 3) medbestemmelse; og 4) at prosessen er ressurseffektiv. Vi vil fokusere på å inkludere medlemmene på en gjennomført og systematisk måte gjennom flere steg med sikte på å benytte den kunnskapen og kreativiteten som medlemmene besitter, på en mer systematisk måte gjennom flere trinn (Amundsen et al., 2011).

Amble og Johansen (2018) viser til prinsipp nr. 2 (aktiv deltakelse) ved at medvirkning i utstrakt grad er en forutsetning for arbeidet i MDI; idéene skal komme fra bunnen og oppover til ledelsen. I vår kontekst vil dette si at innovasjonsavdelingen i samvirket iverksetter en innovasjonsprosess, men at idéene og innovasjonene genereres nedenfra, i vårt tilfelle av medlemmene. Ledelsen, herunder de som leder innovasjonsprosessen på vegne av organisasjonen, skal da sørge for at idéene tilføres verdi og benyttes til innovasjonsformål (Amble & Johansen, 2018). "Det medarbeiderdrevne er i tråd med dette, en åpen inkluderende prosess, der de ansatte selv ikke bare vet hvor skoen trykker, men også anses å være de beste til å organisere selve prosessen som løser problemet og skaper innovasjonen" (Amble & Johansen, 2018, s. 14). Sitatet viser til at medarbeiderne blir involvert som aktive

deltakere, og at de har den beste kompetansen til å organisere innovasjonsprosessen. I en slik innovasjonsprosess er det viktig med en stabil ledelse, da medarbeiderne skal ha stort spillerom til å innovere (Amble & Johansen, 2018). Det er hensiktsmessig med gode innovasjonsledelsesmetoder for å oppnå dette. Ledelsen må kunne hente ut kunnskap og kreativitet hos medlemmene på en involverende måte. Det betyr at de to nøkkelgruppene som er med i en MDI prosess, er innovasjonsledere og medarbeidere. Det blir derfor en balansegang for ledelsen å motivere og vise nærvær, og samtidig gi frihet for engasjerte medlemmer til å følge prosessen (Kesting & Ulhøi, 2010).

Trygstad et al. (2019) refererer til at i det tredje prinsippet er det et skille mellom medbestemmelse og medvirkning, og dette er relevant for MDI. Medvirkning blir benyttet når den ene parten i prosessen har bestemmelsesrett over samarbeidet. I samvirkeorganisasjoner har medlemmene medvirkning på sin produksjon i form av hvordan den blir drevet, og hvor mye de ønsker å levere til samvirket. Samvirkeorganisasjonene har bestemmelsesrett når det gjelder hvilke produksjonsanlegg som skal prioriteres og satses på. Medbestemmelse gjelder når partene som samarbeider, har lik rett til å fatte avgjørelser. Aasen et al. (2013) viser til at MDI og medbestemmelse har en positiv effekt på produktivitet i en fagforeningssammenheng. Den tillitsvalgte har en nøkkelrolle gjennom sin kontakt med medarbeiderne og ledelsen. Fagforeningsbaserte virksomheter som benytter medarbeiderne aktivt i beslutningstakinger og bredere involvering, har høyere produktivitet enn tilsvarende virksomheter som i liten grad trekker medarbeiderne inn i beslutningsprosesser (Aasen et al., 2013). Fagforeningens medlemsbaserte oppbygging er sammenlignbart med en samvirkeorganisasjon. I en samvirkeorganisasjon vil medlemmene ha medbestemmelse gjennom medlemsdemokratiet i form av blant annet krets-, region- og årsmøter, men dette prinsippet er i liten grad overført til innovasjonsområdet. I innovasjonsprosessen må derfor medlemmene involveres i medbestemmelse vedrørende prosjektets retning.

Amundsen et al. (2011) trekker frem at MDI-prosesser kan kreve tid og ressurser av medarbeidere som går utover deres ordinære oppgaver. I samvirket kan det innebære behov for å sette av mer tid til innovasjonsprosessene ute i felt og i prosjektarbeid. Dersom man ser medlemmene som medarbeidere i en prosess med MDI-elementer, kan det være negativt å ta bonden vekk fra gårdsdriften i den aktuelle perioden. Tidsbruk og effektivitet er derfor faktorer man må ta hensyn til når samvirket skal sette i gang en prosess.

MDI forutsetter at det arbeides systematisk og at aktørene anerkjenner hverandre uavhengig av hvilken posisjon de har i systemet. Det er behov for en arbeidskultur der det blir anerkjent at alle leddene i organisasjonen har kunnskap som kan komme innovasjonsprosessen til gode (Aasen et al., 2013). "For å lykkes med dette, må man imidlertid også ha god nok innovasjonsledelse til å utnytte det uutnyttede potensialet medarbeidernes kompetanse antas å representere" (Aasen et al., 2013, s.9). Innovasjonsledelse og metoder som tar hensyn til dette blir dermed viktig.

I tabell 1 nedenfor oppsummerer de fire MDI-prinsippene som er relevante for vår problemstilling.

Tabell 1 - Oppsummering av prinsipper for medarbeiderdrevet innovasjon

Prinsipper	MDI prinsippets betydning for innovasjonsprosessen
Stegvis og systematisk prosess	Dette prinsippet legger opp til at medlemmenes kunnskap og kreativitet skal benyttes i flere trinn gjennom innovasjonsprosessen.
Aktiv deltakelse	Prinsippet legger til grunn at medlemmene ikke skal være passive, men involveres som aktive og kreative aktører med innspill, kunnskap og ideer.
Medbestemmelse	En MDI-prosess er igangsatt av ledelsen. Medbestemmelse innebærer at medarbeiderne har mulighet til å påvirke valg og avgjørelser i innovasjonsprosjektet. Avdelingen for strategisk innovasjon har et mandat for å sikre radikal innovasjon, og vil derfor ha bestemmelsesrett i sluttfasen. Frem til dette har medlemmene medbestemmelse.
Ressurseffektivt	Medlemmer i en samvirkeorganisasjon er ikke bare medeiere, men også produsentene som leverer råvarer. Det er derfor viktig å sørge for at prosessen er systematisk, slik at ressurser som for eksempel tid og økonomi blir nyttet hensiktsmessig.

For å kunne ivareta disse sentrale prinsippene i innovasjonsarbeidet er det viktig å benytte seg av gode metodikker. Design Thinking er en anerkjent brukerorientert metodikk som kan passe godt som innovasjonsledelsesmetode til dette formålet.

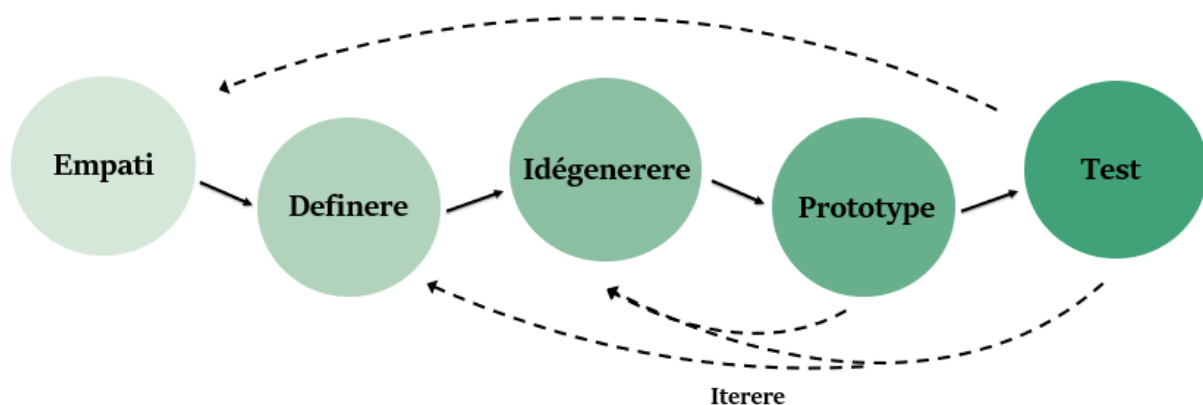
2.5 Design Thinking som en metode for medlemsinvolvering

Design Thinking (DT) er en innovasjons- og problemløsningsmetode som vil gi et bidrag til vår problemstilling om medlemsinvolverende innovasjonsprosesser for samvirker. Metoden skiller seg fra tradisjonell innovasjon ved å ha en menneske- eller brukersentrert tilnærming. En slik tilnærming hjelper for å forstå brukerbehov og -utfordringer, ved at den legger vekt på empatisering og involvering overfor brukerne før en utvikler løsninger (Brown, 2008; Carlgren et al., 2016; Liedtka et al., 2017). DT kan løse komplekse problemer ved hjelp av

praktisk tilnærming på kreative og iterative måter (Brown, 2008). Ved en slik tilnærming kan samvirker tilpasse seg medlemsbehov på en mer inkluderende og aktiv måte. Samtidig har denne menneskesentrerte formen for problemløsning potensiale til å intensivere innovasjonsutbyttet gjennom en kreativ og analyserende prosess (Liedtka, 2018). Problemfokuset danner utgangspunktet i prosessen og beskriver problemområdet det skal igangsettes en innovasjonsprosess på. Dette former retningen til prosessen og hvilke begrensninger som skal være gjeldende (Liedtka et al., 2017).

DT kan tolkes på ulike måter og kan dermed benyttes i ulike former og kontekster (Carlgren et al., 2014; Johansson-Sköldberg et al., 2013; Kwon et al., 2021). Tidligere forskning har vist at implementering av DT kan brukes som en måte å hjelpe medarbeidere å forstå nødvendigheten av endring i organisasjonen under strategiarbeid og i generelle hverdagsproblemer, ikke bare i innovasjonsarbeid (Carlgren et al., 2014).

Gjennom de siste tiårene er det blitt utviklet flere ulike prosesstilnærminger. Liedtka (2015) har oppsummert flere av disse prosessene og delt dem inn i de følgende stegene: 1) innsamling av brukerbehov; 2) idégenerering; og 3) testing. En av de mest vel definerte prosesstilnærmingene er D.School – instituttet for design ved Stanford har utviklet en prosess i fem steg med en tilhørende guide, hvor hvert steg har sitt fokusområde og formål. På bakgrunn av dens enkle tilnærming vil denne femstegsprosessen være førende for vår medlemsinvolverende innovasjonsprosess. D.School (2018) presenterer følgende fem stegene som er visualisert i figur 5, fulgt av en beskrivelse:



Figur 5 - Illustrasjon basert på fem-stegs DT-prosess fra D.School – instituttet for design ved Stanford

Empati er den første fasen i DT-prosessen. Denne fasen danner fundamentet ved å sette mennesket i fokus. Problemfokuset blir her etablert. Empati vil i vår sammenheng bety å forstå medlemmenes perspektiver gjennom observasjoner og intervjuer. Denne innsikten vil så hjelpe å forstå medlemmenes behov og ønsker (D.School, 2018).

Definere vil danne klarhet i den innsikten som er innhentet fra empatisering gjennom å definere innsikter om brukeren og dens kontekst. Det overordnede målet vil være å redefinere og bringe frem en meningsfull og handlingskraftig problemstilling ut fra den definerte innsikten (D.School, 2018).

Idégenerering omfatter å generere idéer basert på innsikt. Målet er å frembringe en stor mengde idéer som samtidig har stor bredde. I denne prosessen nyttes styrkene i gruppen, og det kan dukke opp uventede utviklingsområder. Idéene produsert i dette steget kan utvikles videre i det neste steget, kalt prototyping (D.School, 2018). Kreativ plattform kan her benyttes for å få en gruppe til å benytte sin kunnskap uten å bli begrenset av kulturelle eller profesjonelle handle- og tankemønstre (Byrge & Hansen, 2009). Idéen som har blitt til i hodet skal nå få en fysisk utforming.

Prototyping er enkle visualiseringer av idéer for å sikre tilbakemeldinger fra interessentene (Liedtka et al., 2017). Her skal det kun investeres den tiden og de ressursene som er nødvendig for å skaffe tilbakemelding på idéen (D.School, 2018; Brown, 2008). Dette steget er utfordrende for matprodusenter som Nortura, da produktutvikling gjerne er ressurskrevende (Olsen, 2014). Gjentatte iterasjoner i dette steget kunne ha forbedret produktene, men tiden og kostnadene gjør at det ofte blir nedprioritert. Prototyping er en metode for å utfordre fantasien, ikke for å validere ideer (Olsen, 2014), eller som Brown og Katz (2019, s. 23) sier: "Fail early to succeed sooner".

Teststeget er tett korrelert med det forrige. Her testes prototypeløsningen gjennom en hurtig og itererende tilbakemeldingssyklus i et tverrfunksjonelt samarbeid (Liedtka et al., 2017). I likhet med prototyping er testing også utfordrende for matprodusenter. Det er blitt mer vanlig med forbrukertester, men produktene er da ikke lenger enkle prototyper (Olsen, 2014).

Opp mot vår problemstilling vil en slik DT-prosess kunne integrere medlemmene som brukere og aktive bidragsytere. Carlgren et al. (2016) fremhever DT-konseptet gjennom tre dimensjoner: *prosess*, *verktøykasse* og *prinsipper*. I vår sammenheng vil det være

hensiktsmessig å trekke ut sentrale elementer av disse dimensjonene i lys av medlemsinvolvering og prosessstilnærming. For å skape en kreativ prosess er det viktig å supplere 5-steps prosessen med en verktøykasse (Liedtka, 2018). Dimensjonen "verktøykasse" vedrører de kreative verktøyene DT omfatter, og som har som formål å tvinge frem folks kreative sider (Olsen, 2014). Johansson-Sköldberg et al. (2013) påpeker at for å kunne benytte seg av verktøyene er det behov for kompetanse og opplæring for å vite hvordan og i hvilke sammenhenger verktøyene kan benyttes. En verktøykasse legger til rette for tverrfaglig samarbeid og gruppearbeid ved å skape et felles grunnlag og språk (Carlgren et al., 2014). Flere av verktøyene brukt i vår aksjonsforskning, er vedlagt i appendiks.

Brukersentrert fokus, itererende prosess, mangfold, kreativitet og visualisering er fem sentrale prinsipper ved DT som er relevante for vår problemstilling, og som vi har valgt å benytte i vårt aksjonsforskningsprosjekt.

DT blir beskrevet som en *itererende* prosess. Prinsippet henger sammen med en hurtig tilbakemeldingssløyfe (Liedtka et al., 2017). Basert på ny innsikt går man de nødvendige stegene tilbake og gjentar prosessen. Carlgren et al. (2014) viser i sin forskning til at DT på grunn av sin itererende og brukerrettede utforming oppleves som en mer effektiv innovasjonsprosess enn de tradisjonelle og mer lineære tilnærmingene.

Prinsippet *mangfold* er sentralt for samhandling i en DT-prosess, og gjelder både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Liedtka, 2015). Det handler om å etablere et mangfold i teamet, innhente et mangfold av inspirasjon og perspektiver, og samhandle med eksterne aktører (Carlgren et al., 2016). Det er ulike måter å sikre et mangfold i et team. I de fem stegene i DT-prosessen er det viktig å legge opp til et bredt utvalg av alder, kompetanse og stillinger i teamet (Liedtka et al., 2017). Det kan også være hensiktsmessig å benytte seg av verktøyet "samskaping"; dette er tett knyttet opp til prototype- og testfasen. Dette verktøyet består i å invitere inn brukere som er eksperter på sitt område, til å reagere, iterere og velge ut gode idéer som er utviklet i innovasjonsprosessen (Liedtka et al., 2017). Knytter vi dette til vår problemstilling, vil det være sentralt å involvere et bredt utvalg medlemmer inn i stegene av DT-prosessen. Liedtka (2018) hevder i sin artikkel at ved å sikre mangfold og heterogenitet i et team kan man øke potensialet for å skape bredere og mer kreative løsninger.

Kreativitet er et prinsipp som er tett forbundet med DT. Metodikken er et hjelpemiddel for aktørene til å tenke mer kreativt, selv om kreativiteten kun er en del av designerens

kompetanse (Johansson-Sköldberg et al, 2013). Det vil si at metodikken er bygd opp av øvelser som oppmuntrer til kreativitet. Kreativ selvtillit er sentralt. Liedtka et al. (2017) nevner at det er viktig å ha tiltro til at egne idéer er verdifulle, og at man må bygge opp mot til å våge å feile. Dette er relevant for vår problemstilling, da vi antar at det er viktig å bygge opp den kreative selvtilliten hos de medlemmene som ikke har vært involvert i innovasjonsprosesser tidligere.

Prinsippet *visualisering* handler om å gjøre tanker tydeligere og mer overbevisende for andre. DT-prosesser omfatter flere måter å kommunisere på. Visualisering er et hjelpemiddel som likestiller aktører med ulik erfaring, bakgrunn og alder. Ved å visualisere hjelper gruppen hverandre med å forstå meninger og tanker. Visualisering beskrives derfor som en av nøkkelfaktorene for samhandling i DT (Liedtka et al., 2017). I lys av vår problemstilling vil dette være et sentralt hjelpemiddel, ved at det gir medlemmene verktøy til å formidle sine tanker og idéer til gruppen.

Hvordan operasjonaliserer vi disse nevnte prinsippene fra DT opp mot MDI prinsippene? Nedenfor kommer en tabell med en oppsummering av de prinsippene som er relevante for vår problemstilling. I tabellen vil DT- og MDI-prinsippene bli sammenlignet for å se hva de tilfører hverandre.

Tabell 2 -Sammenligning av prinsipper for medarbeiderdrevet innovasjon og Design Thinking

Prinsipper	MDI-prinsippets betydning for innovasjonsprosessen	DT-prinsippets betydning for innovasjonsprosessen
Stegvis og systematisk prosess	Dette prinsippet legger opp til at medlemmenes kunnskap og kreativitet skal benyttes i flere trinn gjennom innovasjonsprosessen.	DT er en trinnvis prosess som går systematisk fra stegene brukerinnsikt, definering, idégenerering, prototyping og testing. Ved behov itereres det mellom stegene i prosessen.
Aktiv deltakelse	Prinsippet legger til grunn at medlemmene ikke skal være passive, men involveres som aktive og kreative aktører med innspill, kunnskap og ideer.	Brakerfokus er sentralt i DT. Ved å involvere et mangfoldig designteam er målet å gi et bredt spekter av kreative løsninger.
Medbestemmelse	En MDI-prosess er igangsatt av ledelsen. Medbestemmelse innebærer at medarbeiderne har mulighet til å påvirke valg og avgjørelser i innovasjonsprosjektet. Avdelingen for strategisk innovasjon har et mandat for å sikre radikal innovasjon, og vil derfor ha bestemmelsesrett i slutfasen. Frem til dette har medlemmene medbestemmelse.	DT prosessen sikrer et menneskesentrert fokus ved at medlemmene er en del av design-teamet. Medlemmene er ikke bare idéhavere, men blir inkludert systematisk i stegene for å innhente innsikt og teste idéen tidlig.
Ressurseffektivt	Medlemmer i en samvirkeorganisasjon er ikke bare medeiere, men også produsentene som leverer råvarer. Det er derfor viktig å sørge for at prosessen er systematisk, slik at ressurser som for eksempel tid og økonomi blir nyttet hensiktsmessig.	DT er en prosess med raske iterasjoner, prototype og tidlig testing, og kan på denne måten utelukke idéer tidlig. Dette er ressursbesparende. En av de tre dimensjonene er en verktøykasse som kan benyttes for eksempel til å visualisere idéer, og dermed effektivisere.

Eastwood et al. (2022) viser til at samskapingsmetoder som DT kan bidra til å engasjere bønder og andre interessentgrupper i å ta del i å løse problemer og utfordringer. Det brukerfokuserte perspektivet i DT-metodikken vil i en landbrukskontekst ikke omhandle sluttbrukeren i verdikjeden, men involvere produsentleddet som brukere. Prinsippene i DT stimulerer kreativ selvtillit og optimaliserer læring for innovasjonsteamene, som kan forbedre bedrifters innovasjonsprosesser (Olsen, 2014). I sammenheng med det vi ønsker å utforske, vil det være sentralt å sørge for et bredt brukerfokus, og at det i prosessen blir benyttet gode verktøy som fremmer kreativitet og idégenerering. Prinsipper fra MDI vil sikre at medlemmene har medbestemmelse på alle trinn og deltar aktivt i prosessen.

2.6 Oppsummering og delproblemstillinger

Oppsummert ser vi at medlemsinvolvering kan ha en signifikant rolle i samvirkets innovasjonspraksis. Medlemsinvolvering kan ha positive resultater for medlemmene gjennom opplevd tilhørighet og verdi av medlemskapet. Samvirkets innovasjonsarbeid må være overensstemmende med medlemmenes interesser. Det er derfor et behov for systematiserte innovasjonsprosesser som muliggjør medlemsinvolvering. DT og MDI gir mulighet til å involvere medlemmene gjennom stegvise og systematiserte prosesser. DT og prinsipper fra MDI åpner opp for å involvere medlemmene aktivt og gi dem medansvar som medinnovatører. Samvirkeorganisasjoner kan dra nytte av den personlige og brukerrettede tilnærmingen DT og MDI representerer.

I undersøkelsen av vår problemstilling formuleres to delproblemstillinger for å undersøke flere aspekter i lys av den teorien som er presentert.

2.6.1 Delproblemstilling 1

Som litteraturen viser, er DT en brukerrettet innovasjonsmetodikk hvor brukerens og deltakernes behov er i fokus. Prinsipper fra MDI gir perspektiver for å aktivisere medarbeiderne i innovasjon. Medlemsinvolvering i samvirkeorganisasjoner blir vist som et suksesskriterium, som kan bidra positivt til samvirkets innovasjonsarbeid (Verhees et al., 2015; Borgen & Aarset, 2016). På bakgrunn av dette er første delproblemstilling følgende:

Hvordan kan Design Thinking i kombinasjon med prinsipper fra medarbeiderdrevet innovasjon muliggjøre medlemsinvolvering i innovasjonsprosessen?

2.6.2 Delproblemstilling 2

I gjennomføringen av vår aksjonsforskningsprosess er vi aktive forskere og en del av Norturas innovasjonsavdeling Vekstlab. Forskningsresultatet har som hensikt å bidra til en endring i organisasjonen. I den forbindelse vil studiens kunnskap om utføringen av en medlemsinvolvert innovasjonsprosess forsøke å gi nyttig og konkret innsikt for Norturas innovasjonsavdeling. For dette formålet har vi utformet følgende delproblemstilling:

Hvilke anbefalinger kan vår aksjonsforskning gi Norturas innovasjonsavdeling, Vekstlab, for sine fremtidige medlemsrettede innovasjonsprosesser?

3. Metode

I dette kapittelet presenterer vi aksjonsforskning, som er den tilnærmingen vi har valgt til datainnhenting og testen av innovasjonsmetode. Vi presenterer sentrale verktøy i vår metodetilnærming, og avsluttende presenteres vår egen aksjonsforskningsprosess gjennom fire faser.

3.1 Aksjonsforskning

Ved utformingen av denne studien ble *aksjonsforskning* valgt som forskningsmetode. Aksjonsforskning har som formål å endre praksis gjennom kunnskapsmotivert handling (McNiff og Whitehead, 2011; Coghlan & Shani, 2018). Aksjonsforskning som en forskningstilnærming har til hensikt å skape endring i organisasjonen: "Action research builds on the past and takes place in the present, with a view to shaping the future" (Coghlan & Shani, 2018, s.4). Aksjonsforskning er i sin grunnform deltakende og samskapende, og beskrives også som interaktiv, ved man i forskningen gjennomfører tiltak for endring i felleskap (Coghlan & Shani, 2018). Forskere som utfører aksjonsforskning, blir delaktige i den konteksten som undersøkes. I denne studiens tilfelle er vi delaktige som observatører og forskere i Norturas innovasjonsavdeling Vekstlab, og anses som en del av teamet i gjennomføringen av vår forskning. Vår rolle er å stille seg kritisk og undersøkende til de interne praksisene i organisasjonen med sikte på å skape en endring (McNiff & Whitehead, 2011; Coghlan & Shani, 2018).

Selve prosessen er en kombinasjon av handling og forskning. Aksjonsforskning skal utføre endringer gjennom målrettede tiltak som svarer på formålet. Forskningen har til hensikt å evaluere selve handlingen og resultatet som kommer ut av det, for så å sette det i sammenheng med tidligere kunnskap (Malterud, 2017).

Aksjonsforskning beskrives som en systematisk prosess som beveger seg gjennom følgende steg i hver fase: observere – reflektere – handle – evaluere – modifisere. Gjennom å lykkes med en slik fase som kalles en "aksjon-refleksjon syklus", fremkommer det nye spørsmål og en ny fase eller syklus begynner (McNiff og Whitehead, 2011).

Pickard (2013) beskriver aksjonsforskningsprosessen i form av en spiral, illustrert og beskrevet som følger:



Figur 6 - Illustrasjon av aksjonsforskningsprosessen

1. *Problemidentifisering:*

Aksjonsforskning starter med å identifisere et problem eller et ønske om å forbedre eksisterende praksis. Det vil videre være hensiktsmessig å utforske problemområdet nærmere gjennom tidligere forskning og innsiktsarbeid med aktuelle brukere.

2. *Planlegging*

I dette steget designes den aktuelle metoden eller aktiviteten for samhandling, basert på en analyse av innsikt innhentet i problemidentifisering. Den aktuelle aktiviteten skal komme med forbedringer som svarer på avdekkede brukerbehov, og omfatter ett eller flere tiltak over en periode som kan være av ulik varighet.

3. *Handling*

Her skal aktiviteten/metoden implementeres i forskingskonteksten. Det er her viktig at subjektet eller brukeren blir godt kjent med løsningen, og forskeren må være nøye med å legge til rette for gode evalueringsmetoder.

4. *Evaluering*

Deretter evalueres resultatene fra handling. Dette kan gjøres på ulike måter, f.eks. spørreskjema, intervju, fokusgrupper og egne notater for handlingssteget.

Dette blir ofte betraktet som det siste steget i aksjonsforskningsprosessen. Her presenteres funn, konklusjon og mulige anbefalinger. For å få et godt utbytte av funnene i evalueringen legges det imidlertid ofte til et steg for refleksjon.

5. *Refleksjon*

Refleksjonen skal komme til en oppsummering av den gjennomførte syklusen og gi anbefalinger for videre arbeid. Formålet her er å vurdere resultat av evalueringen og gjennomføringen av aktiviteten. En skal her ikke se på "hva" eller "hvordan" det skjedde, men reflektere over "hvorfor" resultatet ble som det ble.

3.1.1 Datainnsamling

Ifølge Levin (2017) har aksjonsforskeren et todelt ansvar for hvilke data som må samles inn. De skal både danne et datagrunnlag fra den gjennomførte endringsprosessen og før- og etter-situasjonen i organisasjonen. I før- og etter-situasjonen kan man bruke ulike datainnsamlingsverktøy, både kvalitative og kvantitative (McNiff & Whitehead, 2011; Coghlan & Shani, 2018). I vår aksjonsforskningsprosess benyttet vi kvalitative datainnsamlingsmetoder: semistrukturerte intervjuer, observasjoner og evalueringsskjemaer.

Både observasjon og intervju er metoder benyttet i Design Thinking (D.School, 2018) og kvalitativ aksjonsforskning, og er anerkjente metoder for å etablere engasjement, kjennskap og tillit hos interessentgruppene (Bell et al, 2019). Intervjuene vi utførte i innsiktsfase var semistrukturerte og tok utgangspunkt i en intervjuguide med utfyllende oppfølgingsspørsmål. Samtlige intervjuer ble transkribert ved hjelp av notater og lyd-/videoopptak.

McNiff og Whitehead (2011) presenterer i tillegg personlig logg eller dagbok, som hjelpemidler til støtte for handling i prosessen og til å reflektere og lære av handlingen. Ifølge Levin (2017) vil en feltdagbok kunne gi et vesentlig bidrag med hensyn til data som kan forklare utviklingsdynamikken ved at forskeren ved slutten av hver dag i felten noterer hva som har skjedd. Nye innsikter og oppdagelser blir på denne måten en viktig del av den daglige refleksjonen over aksjonsforskningsprosjektets utvikling (Levin, 2017). For å kunne fange viktige aspekter ved gjennomføringen ble et lignende loggskjema benyttet gjennom hele prosessen.

Workshopformen vi skal benytte til datainnsamling i aksjonsforskningsprosessen vil bygge på en Kreativ plattform. Dette er en tilnærming for å samarbeide og skape idéer på tvers av yrker og gruppesammensetninger. Tilnærmingen stimulerer ifølge Byrge og Hansen (2009) til *selvtillit*, *konsentrasjon* og *motivasjon*, og barrierer som frykt blir fjernet ved hjelp av blant annet oppgavefokus og å ikke dømme seg selv eller andre. 3D øvelser er et sentralt aspekt for å oppnå trygghet ved å stimulere *holdninger*, *kropp* og *hjerne* (Byrge & Hansen, 2009). Vår praktiske gjennomføring fremstilles i vedlegg (2, 3 og 4), som viser presentasjonene vi benyttet i vår aksjonsforskning.

Tabell 3 viser en oversikt over våre aksjonsforskningsfaser, hvilke metoder vi benyttet og hvem som var involvert i prosessen.

Tabell 3 - Datainnsamlingsmetoder og involverte aktører benyttet i aksjonsforskningen

Faser i aksjonsforskning	Datametode	Involverte aktører
Innsiktsfase	Semistrukturerte intervjuer, observasjon og Kreativ plattform workshop	4 Vekstlabansatte 1 Direktør for utvikling og digitalisering 2 Medlemsdemokratiet 1 Prosjektansatt (Medlem) 3 Medlemmer
DT-prosess 1	Observasjon, Kreativ plattform workshop, evalueringsskjema og evaluering og reflektering med ansatte	6 Medlemmer 1 Ansatt ved anlegget på Steinkjer 2 Eksterne aktører
DT-prosess 2	Semistrukturerte intervjuer, observasjon, Kreativ plattform workshop og evalueringsskjema	10 medlemmer 3 Vekstlabansatte 1 Ansatt ved anlegget på Rudshøgda
Evaluering og forankring	Evalueringsskjema	6 Vekstlabansatte 2 Rødt kjøtt, innovasjonsansatte

For å systematisere dataene ble det benyttet både tabeller og empatikart. Et empatikart er en visualisering av observasjonene og en forståelse av innhentet kunnskap (Corrêa et al., 2022) Opp mot vår problemstilling var empatikartet hensiktsmessig for å bygge et bilde av nåsituasjonen i organisasjonen. På denne måten ble innsikt fra medlemmer og ansatte illustrert.

3.2 Gjennomføring av aksjonsforskningsfasene

I de følgende delkapitlene vil vi presentere vår prosess gjennom aksjonsforskningsfasene.

Som illustrert i figur 7, har vi vært gjennom fire faser.

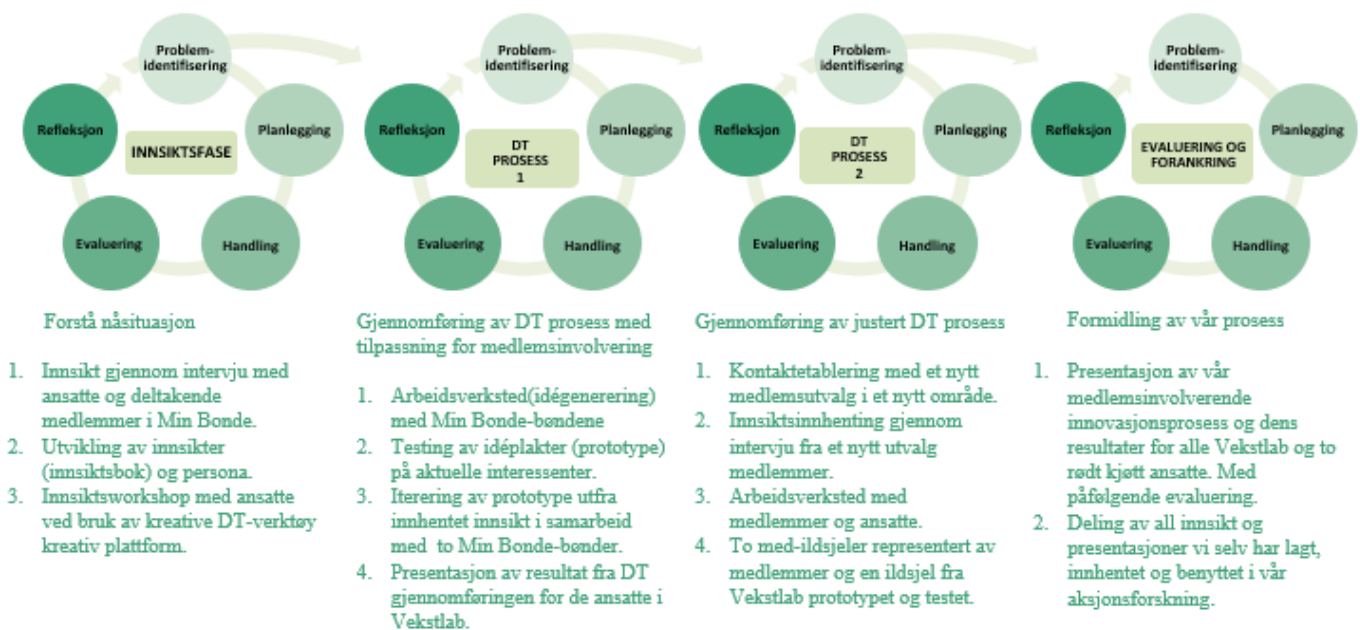
Fase 1: I denne fasen skapes innsikt gjennom etablering av et helhetsbilde av nåsituasjonen for medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser.

Fase 2: DT-prosess 1, der innhentet innsikt ble benyttet til å gjennomføre en fullstendig DT-prosess med medlemmene.

Fase 3: DT-prosess 2 ble gjennomført med et nytt utvalg medlemmer for å validere og forbedre den metodiske tilnærmingen. Her la vi vekt på utvidet medlemsinvolvering med innspill og lærdom fra forrige fase, med bredere involvering av innovasjonsavdelingens ansatte.

Fase 4: Evaluering og forankring av den prosessen som ble utviklet gjennom aksjonsforskningsfasene.

Følgende modell illustrerer våre aksjonsforskningsfaser og de aktiviteter som ble gjort.



Figur 7 - Illustrasjon og forklaring av aksjonsforskningsprosessen gjennom fire faser

3.2.1 Aksjonsforskningsfase 1 – Innsiktsfase

Problemidentifisering: Hovedformålet i innsiktsfasen er å skape et helhetsbilde av nåsituasjonen for medlemsinvolvering i samarbeid om innovasjon. Vi ønsket å se på løsninger som kan muliggjøre medlemsinvolvering i organisasjonen. For å gjøre dette trengte vi et innblikk i Nortura som organisasjon og dets medlemsdemokrati. Samtidig skulle dagens innovasjonspraksis hos Vekstlab kartlegges. I lys av



vår problemstilling var det ønskelig å bli kjent med aktuelle interessentgrupper. Vi vil se nærmere på hva som hemmer og fremmer medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser.

Planlegging: Innsiktsfasen tar utgangspunkt i empatisering slik den er beskrevet i DT. Empatiseringen og datainnhentingene skulle foregå ved hjelp av observasjon og fysiske og digitale møter. Det skulle videre gjennomføres semistrukturerte dybdeintervjuer med fire av medlemmene som deltok i pilotprosjektet "Min Bonde", fire ansatte i to innovasjonsavdelinger i Nortura og to representanter fra medlemsdemokratiet. Avslutningsvis planla vi en workshop med ansatte.

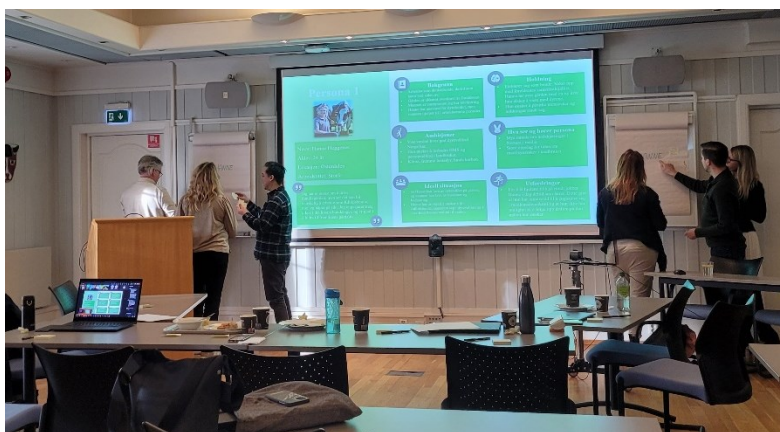
Fase én omfattet en prosess basert på DT-prinsipper som omhandler brukerperspektivet og empatisering (D.School, 2018). Målet var å forstå interessentenes synspunkter rundt medlemsinvolvering i Norturas innovasjonsprosesser. For å sette disse aktuelle synspunktene inn i en kontekst, var det her viktig å få en overordnet kjennskap til Nortura som samvirke og dens organisasjonsoppbygging, og også få et innblikk i Vekstlabs innovasjonsprosess. Mye av datainnhentingene bygde på observasjon av Vekstlab og deres prosesser. Sammen med semistrukturerte dybdeintervju med aktører i Vekstlab, medlemsdemokratiet og medlemmer med sikte på å kartlegge barrierer og muligheter for medlemsinvolvering. Både observasjon og intervju er metoder hentet fra DT (D.School, 2018) og kvalitativ aksjonsforskningslitteratur, og begge er ansett som godt egnet til å etablere engasjement, kjennskap og tillit hos interessentgruppene (Bell et al., 2019).

Handling: Tidlig i innsiktsfasen var vi med i innovasjonsavdelingens ukentlige fellesmøter for å observere. Her fikk vi en innføring i Norturas konsernstruktur og hvordan deres innovasjonsprosess fungerer. I en avsluttende observasjon deltok vi i et oppsummeringsmøte for prosjektet "Min Bonde", der både ansatte og involverte medlemmer var deltakere.

Det ble benyttet semistrukturert intervjuguide for å sikre inkludering av spørsmål som kunne komme underveis. Intervjuene ble holdt med ulik agenda. I intervjuene med ansatte i Norturas innovasjonsavdelinger var temaet innovasjonspraksis og nåsituasjonen for medlemsinvolvering. Med medlemmene fra prosjektet "Min Bonde" var temaet hvordan det opplevdes å bli involvert, samt positive og negative effekter av medlemsinvolvering i innovasjonsarbeid. For å få kjennskap til de aktuelle ansatte som arbeider mot medlemsleddet, benyttet vi oss av det Bell et al. (2019) betegner som "snøballeffekten"; etter hvert intervju ba vi om navn på andre interessenter som kunne være aktuelle for vårt prosjekt.

Det var også viktig å sikre videre engasjement med tanke på gjennomføring av workshop og test av metode i neste fase.

Sentrale innsikter herfra ble videre benyttet i en kreativ idémyldringsprosess sammen med et utvalg ansatte i Nortura. Workshopen involverte seks Vekstlab-ansatte, én ansatt fra medlemsdemokratiet, én fra digitalisering og forretningsutvikling og én ansatt prosjektbonde. Hovedfokuset lå her på medlemsinvolvering og på hvordan ulike medlemmer best mulig kan inkluderes i innovasjonsprosesser. Workshopen var utformet som en kreativ plattform for å danne en kreativ og inkluderende arbeidsøkt (Byrge & Hansen, 2009). Her ble innsikter fra både medlemmene og ansatte visualisert som tre ulike arketyper og benyttet i en idègenerering. Disse arketyperne (vedlegg 2) representerer medlemmer og illustrerte deres grad av engasjement og ønsket involvering. Dette skapte mye engasjement og ga oss gode innspill for videre arbeid.



Figur 8 - Workshop med ansatte i fase én

Evaluering: Selv om gjennomføringen av innsiktsfasen var en tidkrevende prosess, viste ansatte og medlemmer åpenhet og et ønske om å bidra i studien. Dette gjorde det mulig å gjennomføre intervjuene og observasjonene fortløpende. Sett i ettertid kunne arbeidet vært mer effektivt – i starten ble flere av intervjuene utført med alle tre studentene. Fordelen med dette er at alle fikk et felles helhetsbilde i begynnelsen for oss som forskere, siden vi alle har ulik bakgrunn inn mot problemstillingen.

På grunn av den geografiske avstanden ble intervjuene med medlemmene avholdt digitalt. Vi opplevde at dette fungerte godt, selv om fysisk intervju er å foretrekke; dette støttes av Denham og Onwuegbuzie (2013) ved at de vektlegger at ikke-verbal kommunikasjon er en

stor del av intervjuer. Intervjuene mister en del av sin substans dersom den ikke-verbale kommunikasjonen forsvinner. Fysiske intervjuer gjennomført med de ansatte ga intervjuobjektene god mulighet til å tenke over svarene sine og åpnet for lett dialog mellom intervjuer og intervjuobjektet.

Workshopen foregikk fysisk, men tre av deltagerne deltok digitalt. Denne hybride løsningen ga som resultat at de digitale deltakerne lettere kunne samhandle internt, noe som fungerte godt. Samtidig evaluerer vi det som at dette ikke er å foretrekke i videre faser i aksjonsforskningen. Dette da det kan bli utfordrende med gruppefordelinger og oppgaveløsning. Workshopen var imidlertid noe utfordrende å avholde innenfor oppsatt tid, og det ble derfor gjort endringer underveis. Behovet for klare tidsrammer var derfor noe vi tok hensyn til i de etterfølgende workshopene med medlemmene.

Ved å inkludere ansatte ved ulike avdelinger førte det til at det ble oppdaget en medlemsdrevet innovasjonskonkurransen, "Eierinitiativet", som var ny kunnskap for innovasjonsavdelingen Vekstlab. Ansatte fra Vekstlab ble på grunn av workshopen av dette invitert som jury i konkurransen. Vekstlab fikk med dette bredere kunnskap om hvilke innovasjonsaktiviteter som foregår i medlemsdemokratiet.

Gjennom dybdeintervjuene og observasjons aktiviteter ble aktuelle innovasjonsmetodikker og fremgangsmåter for medlemsinvolvering diskutert med innovasjonsansatte. Med utgangspunkt i Borgen og Aarset (2016) sin forskning ble rollen med-innovatør diskutert. En med-innovatør er et medlem som deltar i konkrete aktiviteter og oppgaver i innovasjonsprosesser. Begrepet ble omdøpt til med-ildsjel da et eller flere medlem med engasjement og kompetanse for idéen kan involveres gjennom en DT - prosess

Refleksjon: Aksjonsforskningsfase 1, innsiktsfasen, hadde som hensikt å danne en forståelse av innovasjonspraksis og rutiner for medlemsinvolvering i Nortura. Ved at studien gjøres i samarbeid med avdeling for strategisk innovasjon fikk vi mulighet for grundig observasjonsarbeid. Dette kan betraktes som avgjørende for å bygge opp et tillitsforhold til medlemmene og de ansatte i og utenfor innovasjonsavdelingen Vekstlab. Intervjuobjektene uttalte seg fritt og ønsket å gi oss et godt og reelt innblikk i situasjonen.

Selve workshopen ble oppfattet som en god idémyldringsprosess, samtidig som det skapte engasjement blant deltagerne. Oppsummert ga denne fasen et godt grunnlag for veien videre, både når det gjelder innsikt, engasjement og videreføring av studiet.

I innsiktsfasen benyttet vi steget empatisering fra DT, der hensikten er å tilpasse de neste stegene i DT-prosessen underveis i prosjektet. Planen for aksjonsforskningen var å følge stegene i DT og tilpasse disse underveis. For den videre forskningsprosessen var det fordelaktig å utføre to aksjonsforskningsfaser der samtlige DT-steg blir gjentatt på to ulike utvalg og medlemskretser (geografiske områder). De to aksjonsforskningsfasene vil teste ut metoden, og bygge på innsiktsfasen og på hverandre.

3.2.2 Aksjonsforskningsfase 2 – DT-prosess nummer 1

Problemidentifisering: I aksjonsforskningsfase 2 utførte vi en DT-prosess der medlemmene inkluderes i en tilnærmet innovasjonsprosess.

Innovasjonsprosessen ble testet gjennom en intensiv metodeutprøving med deltagerne i pilotprosjektet

"Min Bonde". Formålet var å avdekke hvordan

medlemmene responderer på involvering i

innovasjonsprosesser, og om prosessen gir følelsen av

reell påvirkning. Vi undersøkte også hvilke steg det er hensiktsmessig å involvere

medlemmene i med tanke på nytte for de involverte og hvilke ressurser som er tilgjengelige.

Innsiktsfasen viste hvilke utfordringer som kan oppstå ved inkludering av enkelte deltakere, og ga innspill til hvordan vi kunne engasjere deltakerne og omgå utfordringer. Vi så også at de samme medlemmene ikke nødvendigvis må være med i alle stegene. Innsikt og evaluering viser at for å oppnå bedre forankring kan det være lurt å involvere medlemmer som med-ildsjeler i innovasjonsprosesser. For å oppnå dette må det avklares i hvor stor grad medlemmene ønsker å involveres i prosessen.

Planlegging: I aksjonsforskningsfase to, ble det planlagt en tilnærmet DT-prosess ved Nortura anlegget i Steinkjer. DT-stegene vi ønsket å benytte oss av var problemfokus, som beskriver problemområdet vi skal gå inn i (Liedtka et al., 2017), i vår prosess har vi kalt dette steget for avgrensning (figur 8). Deretter følger vi femstegsmodellen til D.School (2018);



empati, definering, idégenerering, prototype og test. Olsen (2014) påpeker er prototype og test utfordrende i matbransjen, og disse to stegene vil derfor være sammenhengende i vår prosess.

Vi skulle empatisere ved å intervju medlemmer og utføre digital observasjon før vi ankom til anlegget. Der skulle vi utføre observasjoner på steder det ble solgt lokalprodusert mat og dra på gårdsbesøk til en bonde som var deltaker i en workshop. På idégenereringsworkshopen, som var planlagt å vare fire timer, skulle vi innhente innsikt i hvordan vi kunne arbeide kreativt med medlemmene. Vi håpet at de idéplakatene som skulle bli utviklet, ville kunne danne et grunnlag for prototyping og testing. Avslutningsvis skulle prototyping foregå ved hjelp av en digital samtale på en time med med-ildsjelene. Rollen har som formål å fremheve medlemmenes aktive rolle i prosessen. Vi planla å benytte oss både av innsikten fra aksjonsforskningsfase 1 og innsikt vi innhentet i denne fasen for å danne grunnlag for en god workshop. For å tilgjengeliggjøre innovasjonsprosessen for medlemmene benyttet vi noen forenklingene, blant annet ved at workshop fikk navnet "arbeidsverksted". Forenklingen ble gjort for å forhindre at medlemmene skulle føle seg avskrekket av et avansert språk, og for å oppmuntre dem til å se egne styrker og seg selv som relevante å inkludere.

Handling: I denne fasen ble stegene en i tilnærmet DT-prosessen gjennomført. Stegene under viser vår fremgangsmåte i gjennomføringen av metodedestem.

Avgrensning definerte en strategisk retning fra innovasjonsavdelingens satsningsområder. Problemområdet ble utformet med utgangspunkt i etableringen av caseprosjektet "Min Bonde": *"å skape flere inntektskilder for medlemmenes produksjon gjennom lokale distribusjonskanaler"*.

Innsiktsinnsamling: I Steinkjer observerte vi ulike distribusjonskanaler for nisjeprodukter: dagligvarebutikker, restauranter og kaféers tilbud av lokalmat, lokale gårdsutsalg og Norturas lokale medlemsbutikk med utsalg av Norturas egne produkter (nylig åpnet for offentligheten som pilotprosjekt).

For å danne et helhetsbilde av den lokale situasjonen og Norturas avdeling ble det gjennomført observasjonsbesøk og dybdeintervju på en deltakers gård og et intervju med en sentral ansatt på Norturas anlegg.

Definere: Gjennomgikk innsikt for felles konsensus. Definerte arbeidsverkstedets problemstilling og hoved innsikter, oppsummert i tre spørsmål:

1. *Hvor eller hvordan ønsker du at Nortura skal selge dine egne produkter i fremtiden?*
2. *Hvordan kan Nortura få frem min råvares særegenhet og kvalitet?*
3. *Hva er dine ambisjoner/mål, og hvordan kan Nortura hjelpe deg med å realisere dine ambisjoner?*

Arbeidsverkstedets opplegg ble evaluert sammen med Vekstlab.

Idégenerere: Arbeidsverkstedet ble gjennomført som en kreativ plattform med fire timer til rådighet (Presentasjon: vedlegg 3). Seks medlemmer ble inndelt i to grupper. Den kreative plattformen ble bygd opp av en innsiktsbok etterfulgt av innovasjonsspørsmål, valg av idé og idéutvikling. Verkstedet var bygd opp av individuelt arbeid og gruppearbeid, i form av eksempelvis "tøm hodet" og utvikling av plakat i gruppe. I del to av arbeidsverkstedet ble det gjennomført en egenkomponert øvelse "Bølger", der deltakerne utviklet en strategi for implementering av sin idé (vedlegg 1). Mellom disse øvelsene gjennomførte vi 3D-øvelser. Vi hadde en tidsplan og gjennomførte alt til planlagt tid.

Prototype og testing: Lavterskel testing av arbeidsverkstedets to konkrete idéer. Direkte muntlig testing av deltakende medlemmers utviklede plakater og mot de kartlagte samarbeidspartnerne: representant fra Felleskjøpet og Bondens Utsalg. Deretter ble det utformet en digital prototype basert på idéen og tilbakemeldingene. Alle deltakerne ble invitert på en prototypesamtale uken etter arbeidsverkstedet. To meldte seg frivillig som med-ildsjeler. Individuelle samtaler ble arrangert med gjennomgang av de digitaliserte prototypene, og itereringer ble gjennomført sammen med en med-ildsjel. Digitalisering av prototypene og presentasjon for innovasjonsavdelingen Vekstlab.

Evaluerings: I fasen møtte vi på to hovedutfordringer: 1) I empatiseringssteget var flere driftsbesøk planlagt, men smittevernregler for fjøs begrenset dette til ett (7 dagers besøkskarantene). 2) På idégenereringssteget erfarte vi at grupper bør inndeles, da de med eksisterende relasjon søker hverandre. Vi observerte at medlemmer som hadde eksisterende relasjoner lett falt inn i gamle handlingsmønstre med arbeidsfordeling og kommunikasjon. Vi

ønsket å stimulere til et heterogent utvalg av kompetanse, og fokuserte derfor på dette i neste gjennomkjøring.

I evaluering med ansatte hvor vi presenterer utførelsen og resultatbidraget, ble det stilt spørsmål hvordan en kunne benytte medlemmene til prototyping, og at dette kunne effektivisere arbeidet. Det kom også frem at det kunne være positivt å benytte medlemsnettverket. Med tanke på dette ønsket vi å utforske mulighetene for å involvere medlemmene som en aktiv deltaker i større grad i neste gjennomkjøring av DT-prosessen.

Refleksjon: Vi så fordelene med å legge ned godt innsiktsarbeid ved å bygge relasjoner som vi beholdt gjennom prosessen. Det å sette oss inn i medlemmenes og det lokale Nortura anleggets nåsituasjoner var sentralt for å bygge en slik relasjon. Gjennom observasjonene og intervjuene ble det klart at prosjektet gjennomføres i et område preget av stor usikkerhet rundt fremtiden, grunnet nedleggelse av deler av anlegget (Leknes, 2021). Dette skaper usikkerhet blant produsentene, i lokalmiljøet og blant de ansatte hos Nortura. Samtidig utvises det et tydelig engasjement for nye innovasjonsprosjekter. Når aktørene følte seg hørt og fikk dele sine opplevelser, skapte det engasjement og en vilje til å bidra. Engasjementet hos deltakerne ble synlig i løpet av stegene. Vi ser det som viktig å legge vekt på å bygge relasjoner, da det er med på å skape fremdrift i innovasjonsprosessen, spesielt blant deltakere som er usikre. Det var tydelig at dette gjorde det enklere for enkelte deltakere å engasjere seg og utfordre seg selv i idégenereringssteget. Involvering av medlemmenes nettverk i observasjons- og intervjuarbeidet bidrar til å styrke engasjementet og tilliten.

Utfordringen med å ha et utvalg som hadde vært involvert i en innovasjonsprosess, var at de fremsto som farget av tidligere erfaringer som det kan ha vært vanskelig å løsrive seg fra. Vi opplevde at idéresultatene bar preg av å være rettet mot å forbedre eksisterende prosjekter, mer enn mot radikal innovasjon. Vi ser nytten av å samle medlemmene fysisk, da dette skaper synergier mellom medlemmene ved å være en arena for å bygge relasjoner, og snakke om bransjerelevante saker. Medlemmene benyttet pausene til å ha en erfaringsdeling og utvide nettverket sitt. Ved å tilrettelegge for pauser og sosialisering skapes et engasjement og trygghet i gruppen som er til fordel for prosessen videre. Vi observerte at 3D-øvelsene kunne være krevende når de ble etterfulgt av en kreativ øvelse. Likevel viste evalueringene at deltakerne responderte positivt på å gjennomføre denne typen øvelser.

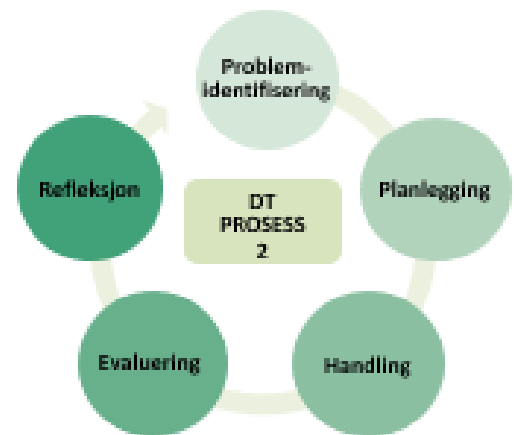
Basert på innsikter fra denne DT-prosessen la neste aksjonsforskningsfase vekt på at innsiktssteget skulle omfatte flere semistrukturerte dybdeintervjuer med medlemmer, for slik å kunne tilrettelegge for gode innovasjonsprosesser. Ønsket bak å ha en mer omfattende innsiktsfase var å få en bredere forståelse av medlemmenes relasjon til problemstillingen og kunne organisere et arbeidsverksted som hadde en tydeligere rød tråd. Samtidig vil neste DT-prosess muliggjøre tettere involvering av medlemmene som med-ildsjeler i prototypesteget.

3.2.3 Aksjonsforskningsfase 3 – DT prosess nummer 2

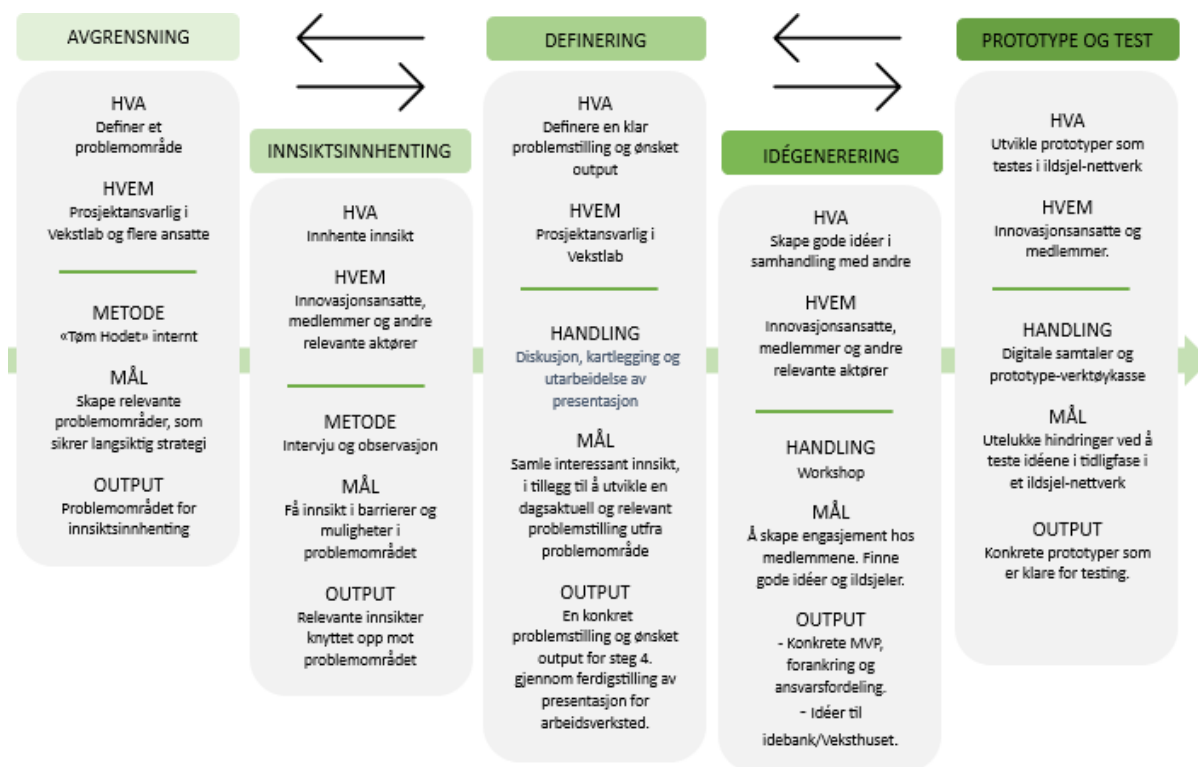
Problemidentifisering: I aksjonsforskningsfase tre testet vi en iterert DT-prosess med justeringer fra innsiktene og refleksjonene fra testen i fase 2. Aksjonsforskningsfase 3 validerer et nytt utvalg i et nytt geografisk område.

Formålet er å avdekke om DT-prosessen vil ha samme effekt på et utvalg som hører til et stabilt anlegg (Nortura, 2020) og som ikke tidligere har vært involvert i et innovasjonsprosjekt med Nortura. Deler av metodetesten

vil involvere ansatte fra innovasjonsavdelingen, med sikte på å forankre og validere vår metodikk i organisasjonsstrukturen og muliggjøre implementering i avdelingen. Fasen vil også utforske muligheten til å involvere medlemmer og ansatte i større grad i stegene idégenerering, prototyping og testing.



Planlegging: Metoden vist i figur 9 viser DT prosessen med tilpasninger til medlemsinvolvering i lys av lærdommer fra de to foregående fasene. Figuren illustrerer hva steget innebærer og hvem steget inkluderer. Den beskriver også metoder, mål og output for gjennomføringen.



Figur 9 - Tilnærmet Design Thinking prosess for medlemsinvolvering

I denne fasen planla vi å utføre alle stegene i DT-metodikken for å validere den justerte metodegjennomføringen. For å ha et godt sammenligningsgrunnlag for validering planla vi å beholde problemområdet fra aksjonsforskningsfase 2. Dette med utgangspunkt i "Min Bonde" og temaet lokalmat. Empatisering og prototyping vi skulle bli utvidet og justert, både i utføring og tidsbruk. Denne prosessen skulle inkludere både ansatte og medlemmer, der vi fokuserte på å ha flere deltakere og større heterogenitet i utvalget.

Vi planla å benytte kontakter i masterkandidatenes eget nettverk, informasjon om aksjonsforskningen skulle bli delt på lokale kretsmøter, og innovasjonsavdelingen Vekstlab fikk tilgang på kontaktliste for medlemmer i det aktuelle området. En invitasjon til intervju og påmelding til arbeidsverksted skulle bli sendt til aktuelle medlemmer.

Handling: I hvert av stegene ble det utført flere endringer, og flere elementer fra den metodetesten som ble gjennomført i fase 2, ble beholdt for å ha et godt sammenligningsgrunnlag.

Avgrensning: Det definerte problemområdet og innovasjonsavdelingens strategiske retninger fra forrige gjennomføring av den tilpassede DT-prosessen ble beholdt. Det

definerte problemområdet er: *"å skape flere inntektskilder for medlemmenes produksjon gjennom lokale distribusjonskanaler."*

Empatisering: Åtte semistrukturerte dybdeintervjuer ble utført digitalt med aktuelle medlemmer før arbeidsverkstedet i DT-prosess nummer to. I tillegg observerte vi distribusjonskanaler i området digitalt. Intervjuer og observasjon ble også gjennomført digitalt, da dette var ønsket i innovasjonsavdelingens tilbakemeldinger og refleksjoner fra metodisk test i fase 3. Antallet intervjuobjekter ble fordoblet til åtte, og antallet deltakere i arbeidsverkstedet ble utvidet til 14.

Definere: Innsikt i steg 2 viste behov for å omformulere problemstillingen og innovasjonsspørsmålet. Årsaken var at begrepet lokalmat kunne føre til at flere medlemmer utelukket seg selv fra prosessen, da de ikke drev med dette til vanlig. På denne måten kunne vi miste verdifull innsikt i vår prosess. Problemstillingen ble *"Hvilke innovasjoner kan Nortura utvikle for å selge vårt kjøtt via Nortura?"*

De to innovasjonsspørsmålene ble:

- 1. Hvordan kan vi bedre få frem budskapet om våre gode råvarer og unike produksjonspraksis?*
- 2. Hvordan kan vi bidra til mer verdiskaping for bonden i Nortura?*

Innovasjonsspørsmålene ble redusert fra tre til to, både fordi arbeidsverkstedet var 30 minutter kortere og også hadde flere deltakere.

Idégenerere: Arbeidsverkstedet bestod av 14 deltakere: tre representanter fra innovasjonsavdelingen, én representant fra det lokale anlegget og 10 medlemmer fordelt på alle dyreslagene som leveres til anlegget. Gruppene ble fordelt med én Nortura-representant per gruppe, med 3–4 deltakere i totalt fire grupper. Gjennomføringen skilte seg lite fra forrige test. Den største endringen var at vi byttet ut egenkomponerte øvelsen "Bølger" i del 2 av arbeidsverkstedet med IGLO som er beskrevet i verktøykassa (Vedlegg 1). En øvelse fra medarbeiderdrevet innovasjon ble inkludert, der deltakerne beskrev konkrete handlinger til de ulike leddene i Nortura med utgangspunkt i den idéen de hadde utformet i del 1. Denne øvelsen ble valgt for å forankre det videre arbeidet og medlemmenes rolle i videreutviklingen.

Prototype og testing: I dette steget ble medlemmene involvert i større grad enn i forrige metodeutprøving. Flere deltakere viste interesse for å delta som med-ildsjel på arbeidsverkstedet, og i etterkant ble tre kontaktet av oss. De tre med-ildsjelene var to medlemmer og en representant fra innovasjonsavdelingen. De fikk tildelt en oppgave som gikk ut på å teste den valgte idéen i sitt "ildsjel-nettverk" i form av en egen illustrasjon (mulig å bruke idéplakat og idéark) og en beskrivelse etter eget ønske. Resultatene ble utformet i en PowerPoint-presentasjon som visualiserte idéen. Et digitalt møte ble organisert med med-ildsjelene. Her ble det en samtale om funnene og prosessen.

Evaluering: Kommunikasjon og rekruttering må skje gjennom de riktige kanalene. Når vi kontaktet medlemmene med en gjennomført invitasjon til prosjektet via en mailliste fra Nortura, fikk vi mange engasjerte påmeldte. Dette er mer ressurseffektivt enn å spørre enkeltpersoner, og man får svar fra de som brenner for den problematikken du ønsker å ta opp. Det er også svært viktig å ha en lokal kontaktperson som har kjennskap til innovasjonsavdelingens arbeid, og som kan være ansvarlig for å rekruttere relevante medlemmer. Når det gjelder prototyping, kan det være utfordrende å holde engasjementet oppe. Det er derfor sentralt å ha med en med-ildsjel som brenner for idéen, og at man gir dem inspirasjon til hvordan de kan prototype og teste idéen. I tillegg kan det være fordelaktig å legge hovedvekten på hva som er hensikten med prototyping.

Refleksjon: Denne fasen hadde flere deltakere enn første DT-prosess, og tidsbruken ble også utvidet, som førte til at utførelsen ble mer ryddig. I denne fasen ville vi inkludere ansatte som deltakere i arbeidsverksted og prototyping, slik at de kunne observere og evaluere prosessen. Kreativ plattform legger til rette for at deltakerne blir likeverdige, uavhengig av hvilken stilling de har. Dette var positivt for maktbalansen mellom medlemmer og Nortura- ansatte. Blant medlemmene var det et uttalt engasjement som resulterte i fire sterke idéer. I tillegg meldte med-ildsjelene seg frivillig under arbeidsverkstedet, som bekrefter at engasjementet var betydelig.

Under testing av idéen er det viktig å forenkle selve testprosessen. Vi ser i ettertid at det kunne vært fordelaktig å tilby en oppskrift på hvordan prototyping og testing kan gjennomføres, siden det er viktig at dette blir presentert på en enkel og forståelig måte. Dette er sentralt for å kunne delegeres ansvaret til medlemmene som aktive deltakere, slik at de kan

gjennomføre testingen på en måte de er komfortable med. Dette er også viktig for å fjerne den asymmetrien som kan oppstå mellom med-ildsjelen (medlem) og ildsjelen (ansatt) dersom de begge skal delta i prototyping i denne fasen.

3.2.4 Aksjonsforskningsfase 4 – Evaluering og forankring

Problemidentifisering: I denne fasen er formålet å evaluere og forankre bruken av vår medlemsinvolverende DT-prosess i Norturas innovasjonsavdelinger. Stegene i metoden er tilpasset for å kunne være et tilleggselement til innovasjonsavdelingens eksisterende innovasjonsmetodikk, samtidig som det tilfører en ny fremgangsmåte for å utvide innovasjonsprosjektenes måte å systematisere medlemsinvolvering på.



Planlegging: For å reflektere over mulighetene for implementering av vår tilpassede metode sammen med representanter for innovasjon i Nortura, ble det planlagt en presentasjon. Etter presentasjonen av vår prosess og resultater ble det lagt inn en skriftlig refleksjon og tilbakemelding, sammen med muntlig diskusjon og parvis refleksjon. To innovasjonsavdelinger skulle bli representert på presentasjonen.

Handling: Vi hadde 2,5 time til rådighet med de ansatte fra innovasjonsavdelingene strategisk innovasjon og produktinnovasjon. Den tilpassede metodikken ble presentert med fokus på prosessen, hvilke tiltak som konkret har blitt gjennomført, og refleksjoner rundt metodikkens utforming og sammenligning av de to DT-prosessene. Dette sammen med hva som vil leveres til innovasjonsavdelingen av data og metodikk. Avslutningsvis ble en refleksjon rundt fordeler med og eventuelle barrierer mot implementering av metodikken, og innspill på metodikkens fem steg.

Evaluering: De ansatte viste engasjement for muligheten til å systematisere og optimalisere medlemsinvolvering. I løpet av studien har vi observert at innovasjonsavdelingen har utvidet fokuset på medlemsdrevet innovasjon og muligheter for involvering. I forankringsarbeidet og presentasjonen ble dette observert igjen, og mulighetene for implementeringen av vår metodikk ble møtt med konkrete forslag og en positiv holdning til fremtidig medlemsinvolvering. Spesielt ble idégenerering og prototyping møtt med engasjement, da det

er blitt avdekket et behov for lavterskeltesting, og at medlemsinvolvering muliggjør dette med en helt ny fremgangsmåte.

Refleksjon: Det opplevdes utfordrende å konkretisere metodikken i enkelte handlinger for å kunne muliggjøre implementering, da vi akkurat hadde stått midt i gjennomføringen. Det var utfordrende å heve blikket og se aksjonsforskningen i fugleperspektiv, samtidig som vi fortsatt var i siste fase av forskningsprosjektet. Ut fra tilbakemeldingene fra de ansatte forstår vi at formidlingen av prosess, funn og vår metodetilnærming ble gjort forståelig og mulig å relatere til deres egne arbeidsprosesser. Ved å benytte denne metodikken kan man samle mye verdifull innsikt på relativt kort tid. I tillegg vil innovasjonsavdelingen komme i kontakt med engasjerte og relevante med-ildsjeler som kan være med på utformingen og testingen av nye idéer og prosjekter. Vi foreslår tidsbesparende elementer for Vekstlab, der medlemmene selv er den aktive deltakeren som lager prototyper og gjennomfører tester, samt at medlemmene kan benytte sine nettverk som kan være til hjelp for Nortura.

3.3 Kvalitet i aksjonsforskning

Kvalitet i aksjonsforskning blir knyttet til håndteringen av forskningsprosessen og innsamlingen av data. Kvalitetssikring av forskningsprosessen handler om å stille seg kritisk til de valgene som blir tatt, og til de forholdene som gir resultatene, slik som hendelser, de spørsmålene som blir stilt, og under hvilke forhold undersøkelsen blir gjennomført (Coghlan & Shani, 2018). Vi har derfor lagt stor vekt på å forstå forholdene både i organisasjonen og i de ulike områdene vi har utført prosessen.

Coghlan og Shani (2018) viser til at ved å ha fokus på forskningens *nøyaktighet*, *reflektering* og *relevans* kan sikre at studien leder til nyttig kunnskap for organisasjonen og videre forskning.

Nøyaktighet blir også definert som rigor. I aksjonsforskningskontekst beskrives rigor som hvordan data blir frembragt og behandlet, og hvordan hendelser blir tolket i de ulike aksjonsforskningsfasene.

Reflektering knyttes til de valgene og forholdene som omkranser forskningsdataene, og at valgene som blir foretatt, gjøres forståelige for forskeren og med-forskerne (Coghlan & Shani, 2018). Coghlan og Shani (2018) nevner at en "innsiktsbok" eller en logg kan være et

sentralt verktøy for å dokumentere bakgrunnen for de valg som er tatt. I løpet av studien har vi ført logg og innsiktsdokument daglig.

Relevans beskriver aksjonsforskningsstudiens evne til å besvare forskningsspørsmålet og respondere på det problemet som organisasjonen eller systemet står overfor (Coghlan & Shani, 2018).

Levin (2017) viser til at det avgjørende for å sikre kvalitet i aksjonsforskning er om resultatene er "brukbare" som løsning på problemet og for utvikling av ny teori for konteksten (organisasjonen). Gjennom hele forskningsperioden har vi sammen med Norturas innovasjonsavdeling Vekstlab og vår veileder i Nortura, Britt Signe Granli, reflektert over og evaluert prosessens relevans og hvordan den responderer på organisasjonens behov. Observasjonsarbeidet i organisasjonen har vært svært sentralt, da en forståelse av innovasjonspraksisen til Vekstlab er avgjørende for å kunne skape en endring i organisasjonen.

4. Resultater

Dette kapittelet vil systematisk presentere og analysere resultater og funn etter de ulike fasene i aksjonsforskningsprosessen. Analysen vil drøfte resultatene fra hver fase med bakgrunn i oppgavens delproblemstillinger. I tillegg vil vi i avsnittet om metodetesting presentere medlemmenes resultater fra arbeidsverkstedet.

4.1 Aksjonsforskningsfase 1 – Innsiktsfase

Fasen hadde som formål å kartlegge nåsituasjon og undersøke hvordan organisasjonen Nortura og deres avdeling for strategisk innovasjon, Vekstlab, involverer medlemsleddet i dag. Det skulle undersøkes hva som hemmer og fremmer medlemsinvolvering i innovasjonsprosessene i Vekstlab. Videre var formålet å samle et godt innsiktsgrunnlag og skape forankring rundt forskningstemaet gjennom DT-elementene empatisering og idégenerering. Vi vil her trekke frem funn og analysere i lys av de innsiktene vi innhentet i denne fasen.

4.1.1 Presentasjon av resultater fra fase 1 - innsiktsfase

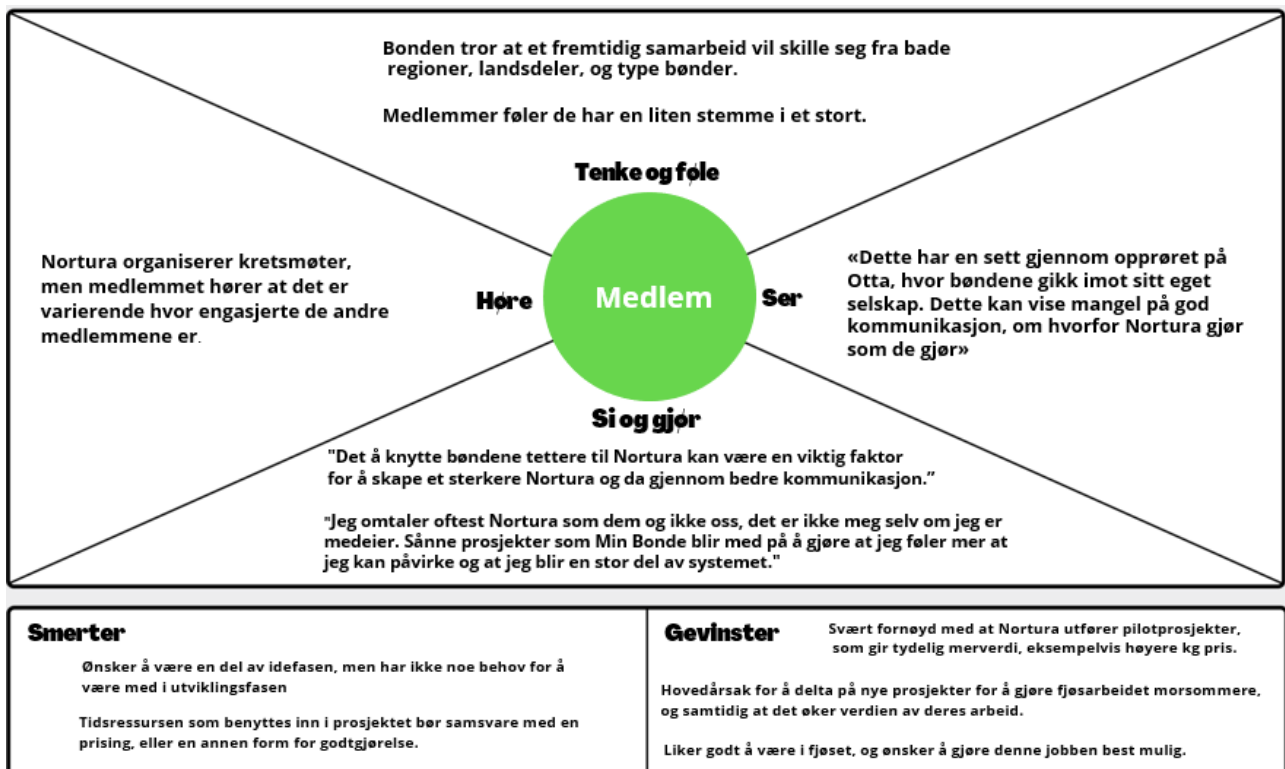
Innsiktene i aksjonsforskningsfase 1, innsiktsfase, ble innhentet ved hjelp av intervjuer, observasjoner og en idégenererende workshop. I denne fasen intervjuet vi totalt 10 personer, der fire var medlemmer og tidligere pilotbønder i "Min Bonde"-prosjektet, fire var ansatte i to innovasjonsavdelinger i Nortura og to var representanter fra medlemsdemokratiet. Observasjonene bestod av deltakelse i innovasjonsavdelingen Vekstlabs avdelingsmøter og oppsummeringsmøtet for pilotprosjektet "Min Bonde".

Vi har valgt å fremstille nøkkelinnsikter fra fase 1 gjennom empatikart som beskrevet i vårt DT verktøysett (Vedlegg 1). Empatikartet illustrerer generaliserte nøkkelinnsikter gjennom hva brukergruppen ser, hører, føler og gjør og dens smerter og gevinster. På denne måten oppnår vi et helhetsbilde. Figur 10 under viser til nøkkelinnsikter innhentet fra ansatte:



Figur 10 - Vekstlab ansatt – empatikart

Figur 11 viser et empatikart over nøkkelinnsikter innhentet fra medlemmene:



Figur 11- Medlemmer – empatikart

4.1.2 Barrierer og verdier knyttet til medlemsinvolvering blant ansatte i innovasjonsavdelingen Vekstlab

Som empatikartet for ansatte belyser, vises det lav grad av medlemsinvolvering i dagens innovasjonsprosesser hos innovasjonsavdelingen Vekstlab. Utenom "Min Bonde"-prosjektet, er det en ansatt i Vekstlab som samarbeider om innovasjon med en ansatt prosjektbonde. Sist Vekstlab involverte medlemmene gjennom en hel innovasjonsprosess var i 2018, gjennom innovasjonsprosjektet "Innovasjon 2.0" som resulterte i en portefølje på 35 forretningsmuligheter for Nortura. Dette er en portefølje som ennå benyttes senere tid.

Utfra intervjuene og observasjonene virker det som Vekstlab er fornøyde med dagens innovasjonsmetodikk og at den er godt forankret i avdelingen. Samtidig uttrykkes det et behov og et ønske om å benytte interne ressurser, som medlemmer, men også andre relevante avdelinger. I dag er det ingen systematikk for å involvere eller motta idéer fra medlemmer videre inn i Norturasystemet. Et sitat fra ett intervjuobjekt viser viktigheten av å inkludere medlemmene: "Uten å ha med medlemmer og eiere i Nortura får du ikke gjort noen ting". Dette er et av flere funn som poengterer at de ansatte ser nytten av å kunne inkludere medlemmene i ulik grad. Samtidig viser det at ikke alle medlemmer er like relevante å engasjere, siden de har ulik grad av engasjement. Det vil derfor være relevant å undersøke en mer systematisk tilnærming som kan sikre at de relevante medlemmene inkluderes, og at deres perspektiver kommer frem.

Til tross for oppmerksomhet om viktigheten av å inkludere medlemmene, kom det frem under workshopen i fase 1, at det i dag er en viss avstand mellom medlemmene og organisasjonen. Som en av de ansatte uttrykte det: "En veldig negativ sak er at medlemmer har lite innflytelse ...". Dette bekreftes også gjennom nøkkelinnsiktene fra medlemmene. Det finnes med andre ord et behov for å styrke medlemmenes innflytelse ved å lage en struktur for samarbeid og kommunikasjon. Dette gjelder ikke bare generelt, men også hvis man ønsker å skape en medlemsinvolverende innovasjonsprosess. Et godt eksempel på dette er "Eierinitiativet" som nevnt i workshopen i første fase (3.2.1). Et pilotprosjekt som i dag er under testing, etter forslag fra en medlemsrepresentant som sitter i Norturas regionutvalg. Prosjektet er en idékonkurranse for de ulike kretsene, der idéene formidles opp gjennom medlemsdemokratiet. Dette ble gjort i samarbeid med de valgte organene i Nortura og var ikke kjent for innovasjonsavdelingen Vekstlab. Initiativet er derimot av stor relevans for

Vekstlab. Dette gir dermed et godt eksempel på manglende samarbeid og kommunikasjon, samtidig som det viser en mulig plattform for idégnering mot medlemmene.

Et annet funn er at medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser i dag oppfattes som tidkrevende, og dermed ressursintensive. Det vil være behov å finne ut hvilke ressurser som er nødvendige, og hvordan disse bedre kan samles for å optimalisere involvering av medlemmer.

4.1.3 Barrierer og verdier knyttet til medlemsinvolvering blant medlemmene

Ett av funnene i empatikartet utgjør en viktig innsikt vedrørende pilotbøndene i "Min Bonde"-prosjektet. Analysen bekrefter at medlemmene føler en avstand mellom dem og samvirket Nortura, omtalt for eksempel på denne måten:

"Jeg omtaler oftest Nortura som dem og ikke meg, det er ikke meg, selv om jeg er medeier. Sånne prosjekter som "Min Bonde" blir med på å gjøre at jeg føler mer at jeg kan påvirke og at jeg blir en stor del av systemet".

Dette viser at enkelte medlemmer ikke føler seg som en del av Nortura, men at prosjektinvolvering som for eksempel "Min Bonde" kan være med på å gi en følelse av eierskap til organisasjonen. En viktig faktor vil kunne være kommunikasjon: "Det å knytte bøndene tettere til Nortura kan være en viktig faktor for å skape et sterkere Nortura, og da gjennom bedre kommunikasjon". Kommunikasjon fremheves som en viktig faktor for å lykkes, og den samme barrieren ser vi igjen i Nortura som organisasjon. Dette er et viktig funn med tanke på studiens problemstilling.

Medlemmene fremhever også at involveringen var med på å gjøre arbeidet i fjøset mer "morsomt", og ikke minst at det økte verdien av produksjonen; de fikk belønning for merarbeidet gjennom økt kilopris for kjøttet. Dette viser viktigheten av medlemmene får verdi av å delta. Ifølge de ansatte var det begrenset hvor mye medlemmene ønsket å engasjere seg i innovasjonsprosesser, men vi oppfatter dette som svært personavhengig.

4.1.4 Oppsummering

Første fase bestod av innsiktsfunn av nåsituasjonen. Den viser en manglende involvering av medlemmer generelt i konsernet, men og innovasjonsavdelingen Vekstlab. Det ble fremhevet

at medlemmenes perspektiver og eierforhold er nødvendig, skal en lykkes med innovasjon i en samvirkeorganisasjon. Tidligere prosjekter viser at involvering har en positiv effekt på medlemmene, ved hjelp av en systematisk prosess og gode kommunikasjonskanaler.

4.2 Aksjonsforskningsfase 2 - DT-prosess nummer 1

Andre fase var første gjennomføring av en medlemsinvolverende DT-prosess. Utvalget var kjent med innovasjonsavdeling Vekstlab da de var deltagere i "Min Bonde"- pilotprosjektet. Formålet var å undersøke hvordan medlemmene responderer på involvering i de ulike stegene av innovasjonsprosessen DT. To dybdeintervjuer ble gjennomført basert på observasjoner og evalueringer fra innsiktsfasen. Dette med en ansatt på det lokale anlegget i Steinkjer, og med en deltaker (medlem) i DT prosessen. I dette underkapittelet trekker vi frem konkrete funn, utsagn og resultater fra denne fasen.

4.2.1 Presentasjon av funn fra aksjonsforskningsfase 2

Tabellene under presenterer nøkkelfunn fra tilbakemeldingene og våre egne observasjoner fra gjennomføringen av DT-prosessen. Utvalget besto av deltakere fra "Min Bonde"-prosjektet. De viktige nøkkelfunnene er oppsummert i to tabeller: Tabell 4 presenterer tilbakemeldinger fra arbeidsverkstedet, mens tabell 5 presenterer våre egne nøkkelobservasjoner fra gjennomføringen av DT-prosessen.

Tabell 4 - Anonyme tilbakemeldinger fra medlemmer som deltok i arbeidsverkstedet på Steinkjer

Tilbakemelding fra medlemmer – Idègenerering Steinkjer
"(utfordrende) ... Å strukturere idéene. Sette tanker ned på arket."
"Moro å bryne hjernen med noe annet enn man gjør til daglig."
"Krevende å være kreativ på dette viset for en enkel bonde. Vanskelig å finne riktige ord i div. sammenhenger."
"Artig å være med å tenke på hvordan en kan forbedre distribusjon av en merkevare."
"Vanskelig/utfordrende å tenke på en annen måte enn hva man er vant med."
"Bare å ringe om det er noe vi kan bidra med."
"Det er spennende å høre om Vekstlab ..."

Tabell 5 - Nøkkelfunn fra observasjonene fra medlemsinvolvering i Steinkjer

Nøkkelfunn fra observasjoner av medlemmene
Trygt å dele med de med samme utgangspunkt (bonde til bonde)
Tydlig ønske om å få verdi ut av arbeidsverkstedet, og ville at det skulle foregå mer lokalt.
Tydlig ønske fra deltagere om at arbeidsverkstedet skal lede til verdiskapning for dem som medlemmer.
Deltakerne ønsker å være med på å utvikle og selekere idéer: "Vi sitter jo her i dag".
Deltakerne ønsker mindre og mindre involvering etter hvert som prosjektet blir større, spesielt når det gjelder markedsføring, utvikling av emballasje osv. "Vi må holde på med det vi er gode på".
Åpne for å delta med sin ekspertise i innovasjonsprosjekter.
Det ble oppfattet som at deltagerne var "farget" av eksisterende prosjekter. Eksempelvis "Min Bonde" og åpen medlemsbutikk (lokalt Nortura initiativ).
Åpne for å ta på seg oppgaver hvis de ser relevansen og verdien.
I prototype- og teststeget vil det variere fra prosjekt til prosjekt hvor hensiktsmessig det er å involvere medlemmene.
For noen var det vanskelig å rive seg bort fra pilotprosjektet.

4.2.3 Verdien av og barrierene av en medlemsdrevet innovasjonsprosess

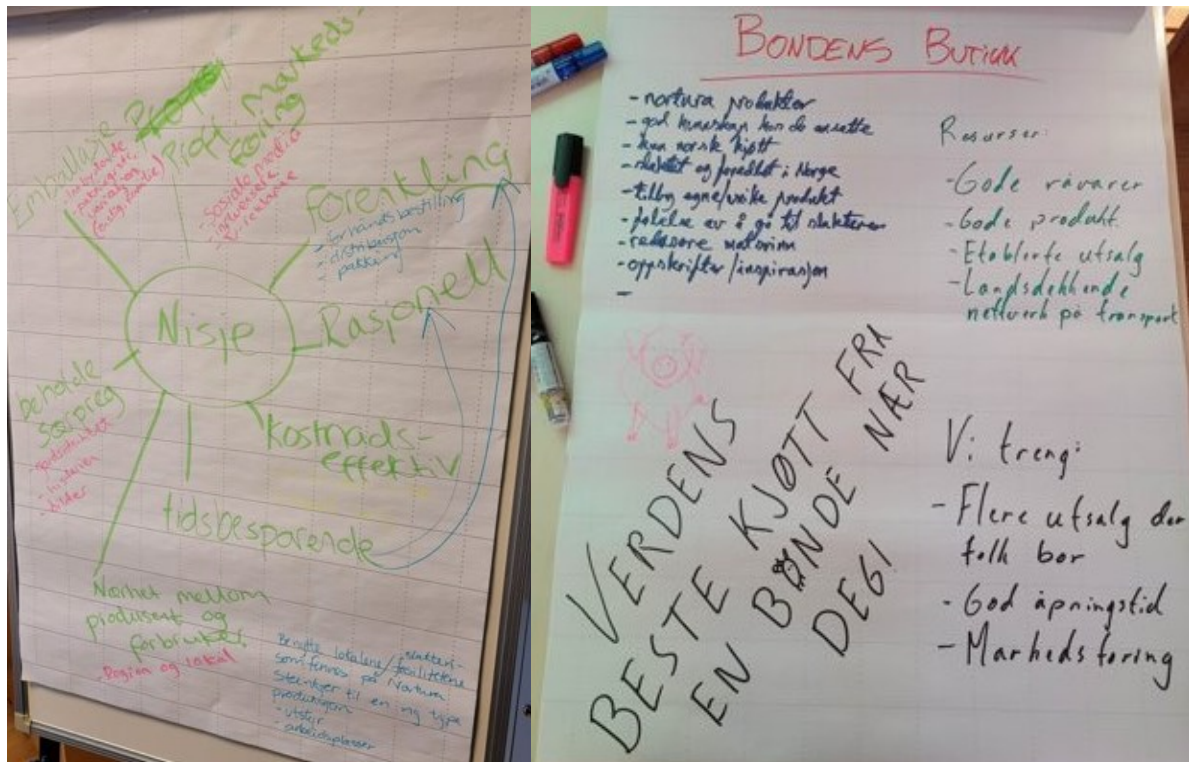
Deltakerne viste en åpenhet for å involvere og engasjere seg i innovasjonsarbeid. Som en av deltakerne uttalte: "Vi sitter jo her i dag". Det var et tydelig ønske om at arbeidsverkstedet skulle skape verdi og ha en effekt for deres lokalmiljø. Samtidig ble det belyst et ønske om å bli mindre involvert etter hvert som prosjektet skaleres opp, og at deres arbeidsoppgaver er knyttet til gårdsdrift. Det ble uttalt at "vi må holde på med det vi er gode på". Medlemmene viste et ønske om å ta del i liknende prosjekter, og de ønsket å ha en rolle i prosjektet, for eksempel i form av å selge produkter direkte til forbrukeren, slik som i "Min Bonde"-prosjektet. Medlemmene så imidlertid ikke for seg noen rolle i markedsføring o.l., men mente at deres kompetanse dreide seg hovedsakelig om å drive gården. Dette viser at viljen til å bli involvert avtar jo lengere man kommer ut i DT-prosessen.

Funnene viser til at det å kunne delta i arbeidsverkstedet oppleves som veldig engasjerende og som en positiv forandring fra det daglige arbeidet. På en annen side viser gjennomføringen av arbeidsverkstedet at det kan være utfordrende å skulle være kreativ i en slik prosess. Enkelte av DT-øvelsene kunne være krevende, ikke bare for deltagere som individer, men

også å gjennomføre i grupper. Tilrettelegging av kreative øvelser er dermed en viktig faktor for utføre idégenerering, også beskrevet som arbeidsverksted.

4.2.4 Medlemmenes resultater

Vår Kreativ plattform inspirerte arbeidsverksted resulterte i flere utformede idéer, som vist i figur 12.

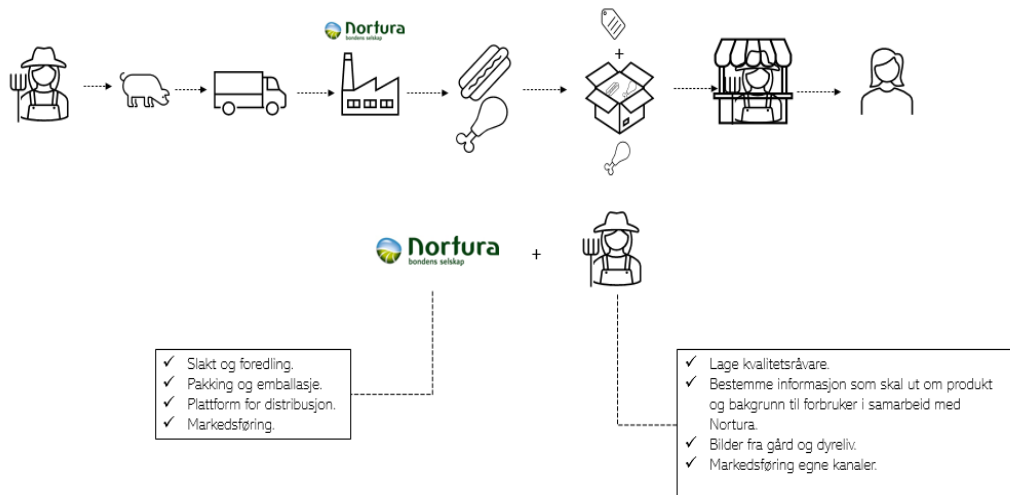


Figur 12 - Bondens Butikk og Nisje, idéer utviklet i arbeidsverkstedet

Mye arbeid gjennom idémyldring og andre øvelser var med å bringe frem disse to idéene. Idéene viste derimot at deltagerne var noe påvirket av prosjekter i sitt nærområde, slik som "Min Bonde" og åpen medlemsbutikk; idéene bygde på samme kontekst som de nevnte prosjektene. I tillegg til disse ble det imidlertid også utarbeidet flere idébeskrivelser for hver av deltagerne, og disse er igjen videreformidlet til innovasjonsavdelingen Vekstlab.

Idéene ble så videreutviklet og testet, og det ble laget en iterert prototype av hver idé i samarbeid med med-ildsjelene, illustrert i figur 13 og 14.

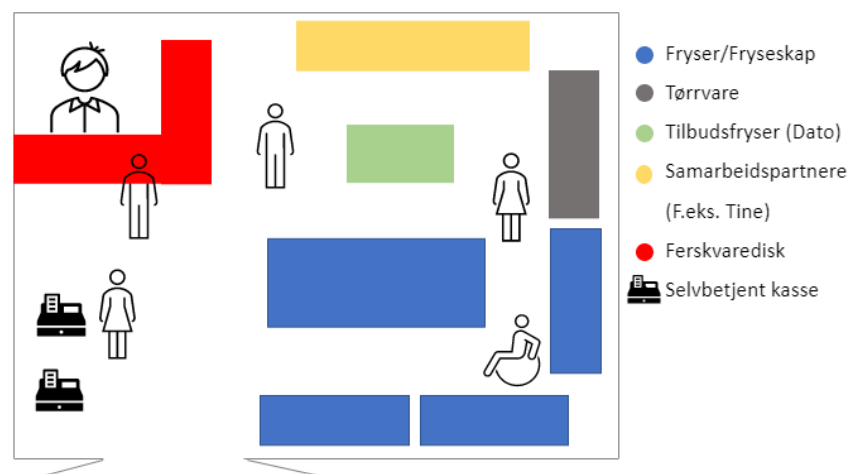
Brukerreise nisje



Figur 13 - Nisje, iterert prototype laget i samarbeid med med-ildsjel



Bondens butikk (Utsalg Nortura)



Figur 14 - Nisje, iterert prototype laget i samarbeid med med-ildsjel

Denne inkluderingen av med-ildsjelene ble gjennomført som en hybrid av medlemmene og oss masterstudentene. Vi gjennomførte lavterskel testing og de deltok med å prototype videre på innsikt som vi tidligere hadde innhentet. Dette var med å gi ny innsikt og et supplement til de itererte idéene. Som det kom frem fra en av de ansatte, henvist i gjennomført evaluering av

fase to, er at det imidlertid kunne vært mer hensiktsmessig å inkludere med-ildsjelene også i testfasen, for på denne måten å effektivisere prosessen med testing.

4.2.5 Oppsummering

Hovedfunnet i fase 2 var at medlemmene satte pris på å bli involvert i innovasjonsprosesser. De opplevde det å generere idéer som engasjerende, selv om oppgavene kunne oppfattes som krevende. De kom opp med konkrete idéer, selv om våre observasjoner viser at det var utfordrende for medlemmene å distansere seg fra tidligere innovasjonsprosjekter, spesielt når vår problemstilling lå så tett opp mot "Min Bonde"-prosjektet og åpen medlemsbutikk-prosjektet. Medlemmene kom likevel med verdifull innsikt gjennom hele prosessen, og idéer som ansatte i innovasjonsavdelingen Vekstlab viste stor interesse for.

4.3 Aksjonsforskningsfase 3 – DT prosess nummer 2

Formålet for denne fasen var å kartlegge hvordan en medlemsinvolverende innovasjonsprosess kan gjennomføres med et nytt utvalg og en justert DT-prosess. Utvalget hadde ikke kjennskap til Norturas innovasjonsprosesser, og innovasjonsavdelingens ansatte ble involvert i prosessen. I dette underkapittelet trekker vi frem konkrete funn, utsagn og resultater fra denne fasen.

4.3.1 Presentasjon av resultater

Tabellene under presenterer våre nøkkelfunn fra fase 3. Tabell 6 presenterer funn fra intervjuene i steg 1 av DT prosessen, innsiktssteget, hvor det legges vekt på genering av innsikt som er viktig for involvering av medlemmer og av hvordan de ser seg selv i samvirke Nortura. Tabell 6 presenterer funn fra intervjuene i steg 1 av DT prosessen, innsiktssteget, hvor det legges vekt på genering av innsikt som er viktig for involvering av medlemmer og av hvordan de ser seg selv i samvirke Nortura. Tabell 7 viser nøkkelfunn på tilbakemeldinger fra deltagende medlemmer og ansatte i innovasjonsavdelingen Vekstlab.

Tabell 6 - Nøkkelfunn fra intervju med medlemmer, fase 3

Nøkkelfunn fra intervju med medlemmer
"Og da fikk jeg egentlig bekreftelse på at jeg ønsket å stå i samvirke. Det var viktigere enn alt annet kan man si da. I hvert fall hvis du skal ha en bærekraftig inntekt på sikt"
Flere av intervjuobjektene som meldte sin interesse for å være med, er eller har vært aktive i verv som Nortura eller lignende.
"Det begynner å bli mye en skal rekke over, tidspress er en del. Så for å overleve som bonde i dag, så må du drive med mye, sånn er det."
"Må legge til rette for at bedriften vår gjør det best mulig"
"Så jeg har jo mening om hvordan ting bør være, og da må en jo engasjere seg skal bli gjort noe med det"
"... jeg er bare en liten brikke i et stort spill"
"Styreverv er de samme på færre og færre personer. Det er vel egentlig det verste. Jeg tror jeg at folk blir brukt opp."

Tabell 7 - Anonyme tilbakemeldinger fra ansatte i Vekstlab som deltok i arbeidsverkstedet på Rudshøgda

Tilbakemelding fra medlemmer og ansatte etter arbeidsverksted på Rudshøgda
"At vi må utnytte "gullet" vi har. Tette kunnskapsgap"
"Et sterkt ønske om å bidra til å løse utfordringer med Norsk landbruk og Nortura"
"Medlemmene vil bidra (noen)"
"Møtte mange engasjerte medlemmer med stolthet til driften sin som ønsker å bidra til økt verdiskapning"
"Viktig at eierne blir hørt og kan være med å bidra i hele verdikjeden."
"Våre eiere har stort engasjement og mange gode ideer."
"Bli kjent med bøndene, få deres perspektiv."
"Bra med diskusjon/samtale i mindre grupper."
"Bra med ulike produsenter (svin, storfe og fugl)"
"Et sterkt ønske om å bidra til å løse utfordringer med Norsk landbruk og Nortura"

4.3.2 Verdien av og barrierer mot en medlemsdrevet innovasjonsprosess

Under det vi anser som en realistisk gjennomføring av en medlemsinvolverende innovasjonsprosess var flertallet av medlemmene som meldte sin interesse for å delta, aktive eller tidligere aktive i verv innenfor Nortura eller lignende organisasjoner. Deltagelse i en innovasjonsprosess kan tolkes som aktuelt for allerede engasjerte medlemmer. Dette er et viktig funn som også ble belyst i fase 1, hvor norske bønder ble trukket fram som noe mindre engasjerte. Samtidig antydes det at den mindre engasjerte gruppen av medlemmer sitter med et godt bearbeidet kunnskapsfelt om blant annet sin gårdsdrift. I dette nye utvalget av medlemmer kom det imidlertid også frem noen andre holdninger: "... jeg har jo en mening om hvordan ting bør være, og da må en jo engasjere seg skal bli gjort noe med det". Et slikt

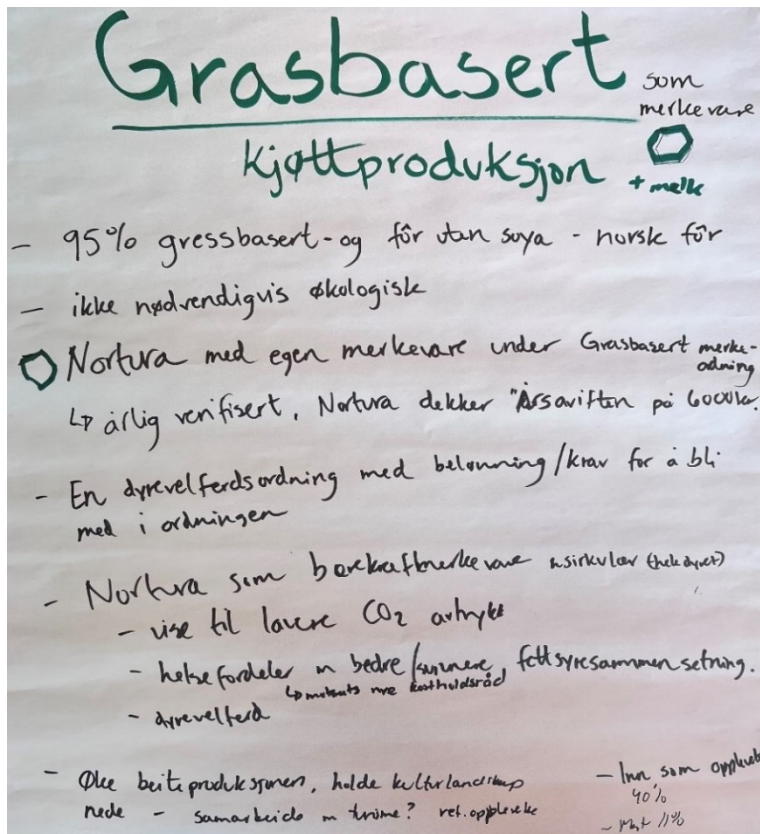
utsagn viser at det finnes engasjement, noe prosessens oppslutning av frivillige medlemmer er med å belyse.

Et annet viktig funn er knyttet til betydningen av tidsbruk. Tid er en ressurs som ble oppfattet og beskrevet som en stor begrensning for å involvere seg i innovasjonsprosesser. En deltaker beskriver det slik: "... fjøset ruller og går, så der må jo noen være uansett om det er møte eller ikke". Vi observerte at et stort antall av medlemmene vi hadde kontakt med, har arbeid utenom gårdsdriften. Skal medlemmene ha tid til å bidra i en innovasjonsprosess, vil det være hensiktsmessig å ta hensyn til faktorer som fjøsstell, perioder for dyrefødsler, slåttesesong og arbeid utenom gården så langt det lar seg gjøre.

Både vi som arrangører, medlemmene og de ansatte som deltok, oppfattet selve arbeidsverkstedet som vellykket. Prosessen resulterte i flere aktuelle idéer som ble videreutviklet. Flere av medlemmene uttrykte interesse for å delta i ytterligere innovasjonsaktiviteter. Dette understreker observasjonen fra andre fase: idégenerering gjennom arbeidsverksteder er et sentralt steg i DT-prosessen og nyttig i medlemsinvolverende innovasjonsprosesser. Årsaken er at dette steget og empatiseringssteget i DT er der de fleste av innsiktene kom fra. Vi observerte også at det er disse stegene som oppleves mest engasjerende.

4.3.3 Metodisk resultat

Som sagt ble det også i denne fasen utarbeidet flere idéer, og én av disse ble valgt ut for videre testing og iterering, som vist i figuren under:



Figur 15 - "Grasbasert", en av fire utviklede idéer ved andre gjennomføring av arbeidsverksted

Dette var én av fire utarbeidede idéer som kom frem. I dette nye utvalget ble det generert en større variasjon av idéer enn i forrige metodedest.



Figur 16 - «GRASBASERT». Til venstre et forslag til illustrasjon av «Grasbasert» laget av en med-ildsjel. Til høyre er det laget en iterert utgave som inkluderer innhentet innsikt fra en ildsjel og to med-ildsjeler

I Prototype- og teststeget ble det i denne fasen inkludert en ildsjel fra Vekstlab og to med-ildsjeler i gjennomføringen av prototypetestingen. Dette viste seg fruktbart, da de

representerte to ulike nettverk: mens ildsjelen hadde et forbrukerorientert nettverk, hadde med-ildsjelene et større landbruksnettverk. Resultatene viste seg allikevel som varierende, da idéen ikke ble videreutviklet utover den visuelle prototypen som er vist i figur 15. Prosessen i stegene for prototype og testing viser at det er villighet til å bidra, samtidig som dette krever tid og organisering. Basert på idéene vil det variere om det er hensiktsmessig å involvere medlemmene i dette omfanget.

4.3.4 Oppsummering

Hovedfunnene fra gjennomføringen med medlemmer og ansatte fra Vekstlab viser at aktive medlemmer er engasjerte og ønsker å delta. Tids- og ressursbruk og tidspunkt er imidlertid viktige faktorer å ta hensyn til ved planlegging av DT-aktiviteter. Både medlemmer og ansatte trakk frem arbeidsverkstedet som en spesielt vellykket prosess, ved at det brakte frem et stort antall idéer og nye perspektiver som innovasjonsavdelingen Vekstlab så nytten av. I de siste stegene av DT-metoden ble ildsjelene og med-ildsjelene involvert i større grad. Dette ble oppfattet som noe mer tidkrevende med henblikk på evne til å utføre raske iterasjoner. Sett i lys av ideens innhold vil det dermed her også være behov for å vurdere hensiktsmessigheten av å involvere medlemmene i prototyping og testing.

4.4 Aksjonsforskningsfase 4 – Evaluering og forankring

Fase 4 har til hensikt å evaluere og forankre bruken av vår medlemsinvolverende DT-prosess i caseorganisasjonen, Norturas innovasjonsavdelinger. Gjennomføringen bestod av en presentasjon, med etterfølgende evaluering, sammen med åtte ansatte fra to innovasjonsavdelinger i Nortura: avdelingen for strategisk innovasjon Vekstlab og innovasjonsavdelingen for rødt kjøtt. Etter en presentasjon av vår gjennomføring og våre funn, evaluerte og reflekterte vi sammen med de ansatte rundt styrker og svakheter ved prosessen. Funnene fra denne evalueringen og forankringen presenteres og analyseres i dette delkapittelet.

4.4.1 Presentasjon av funn fra fase 4 – Evaluering og forankring

I denne fasen holdt vi den avsluttende presentasjonen av vårt aksjonsforskningsprosjekt. Her ga ansatte ved to innovasjonsavdelinger ved Nortura tilbakemeldinger på vår aksjonsforskningsprosess og DT-tilnærmingen for medlemsinvolvering. Tilbakemeldingene er oppsummert i tabell 8, inndelt i henholdsvis opplevde fordeler og ulemper.

Tabell 8 - Evalueringer fra ansatte i innovasjonsavdeling Vekstlab i fasen for evaluering og forankring

Opplevde fordeler med medlemsinvolvering
Medlemsdrevet idégenerering er en troverdig kilde, da bonden vil være en sentral del av løsningen.
Større variasjon og bredere idétilfang til idéportefølje ved ny innsikt med utvidet nettverk for innsikt, testing og videreutvikling av ideer.
Medlemmene ser ofte på problemområdet med andre øyne enn innovasjonsavdelingen, med annen type bakgrunn og situasjon.
"Hvis implementering: Lettere å få til endringer."
Forankre viktigheten av å satse på innovasjon hos eiere i styret.
Forankring og støtte i medlemsdemokratiet kan føre til nytt fokus på innovasjon og utvikling av forretningsmodeller.
Nytt fokus på innovasjon og utvikling av forretningsmodeller (Fra grasrota til styret).
<i>"Overbevist om at det er et uutnyttet potensial for vekstmuligheter 'i eget hus' og at det kan komme verdiskapende idéer ut av å jobbe tettere med eierne. Fordel å sette det i system, slik at det kan bli en etablert metode for nyskaping langs hele verdikjeden."</i>
<i>"Systematisere samarbeidet mellom eiere og bønder i større grad kan føre til gode synergier."</i>
<i>"Overbevist om at det er et uutnyttet potensial med å jobbe tettere med medlemmene."</i>
<i>"Skape verdi innad i verdikjeden."</i>
Tilser at idéer ikke havner i en skuff.
Viktig å sette behandling av idéer i et system for at det ikke havner i en skuff.
<i>"Ser ingen ulemper, men det krever en form for strukturert metodikk for å klare å gjennomføre det, slik som dere har utviklet her."</i>
Opplevde ulemper med medlemsinvolvering
<i>"Skaper forventninger av endring, fare for 'kunstige forventninger' og forpliktelse til å gi tilbakemelding."</i>
"Mer administrasjon og gjentakende prosesser (Men ingen gevinst uten innsats)"
Det kan være noen eiere som ikke er positive til å dele, involvere seg og at man vurderer det som tidkrevende uten å få ønskede resultater for egen gård
Det er et behov for å møte dem på egne arenaer hvor de allerede har satt av tid. Opplevs utfordrende å synliggjøre arbeidsverketstedet verdi til medlemmene. Gjøre medlemmenes tidsbruk verdifull.
Utfordrende å tilføre opplevd verdi av involveringen til medlemmene, hvis idéene ikke blir videreført.

4.4.2 Fordeler og ulemper ved implementering av Design Thinking for medlemsinvolvering

Som vist i tabell 8 over, oppleves det overveiende som fordelaktig å inkludere verdikjeden mer systematisk i innovasjonsarbeidet. I de skriftlige evalueringene blir kommentarer om usikkerheten forbundet med ressursbruk, gjerne etterfulgt av at utføringen av metodikken kan være en fornuftig investering for fremtidig effektivisering av medlemsinvolvering. Det at

medlemskretsene blir kjent med metodikkens prosesser blir trukket frem som positivt, det kan lette rekrutteringsprosessen og gi større opplutning. På kort sikt kan innovasjonsprosessen oppfattes som ressurskrevende, men på lang sikt viser funn fra ansatte at verdiene av den brede innsikten som blir innhentet, kontaktene som blir opprettet, og idéer som skaper en omfattende og dekkende innsiktsbank, kan effektivisere både medlemsinvolveringen og innovasjonsprosesser som helhet.

Det ble også trukket frem at medlemsinvolvering kan bidra til å flytte innovasjonsfokuset "fra grasrota til styret". En slik medlemsentrert designmetode kan med andre ord være med å tilføre en motvekt til dagens tradisjonelle innovasjonstilnærming "ovenfra og ned".

Resultatene fra denne fasen viser at Vekstlab ser det som mulig å implementere denne metodikken i sine innovasjonsprosesser ved å systematisere medlemsinvolvering i innovasjonsarbeidet, og dermed sikre at "idéer ikke havner i en skuff". Det er sentralt å trekke frem at resultatene fra idégenerering og prototyping antyder at et økt fokus på medlemsinvolvering har en positiv effekt på dette området.

Det Vekstlab beskriver som ulemper i sin tilbakemelding, er at medlemmenes varierende utbytte av prosessen kan være et hinder for motivasjonen til å gjennomføre en slik prosess. På den annen side stiller de seg positive til involvering av medlemmer generelt, og som én skrev i sitt evalueringsskjema: "Hvis implementering: Lettere å få til endringer."

4.4.3 Utbytte for innovasjonsavdelingen Vekstlab

I evalueringene kommer det frem at innovasjonsavdelingens utbytte i stor grad består av sitater og innsikter fra ansatte og medlemmer. Hovedutbyttet er DT-prosessens tilnærming og praksisinnsikt om hvordan aktivitetene i DT-stegene er utført. De ansatte får også innspill og konkrete idéer fra medlemmer fra prosessen, samt nye nettverk og kontakter med medlemmene. Kartleggingen av utfordringer ble også trukket frem som en sentral kilde til ny kunnskap. Skriftlige evalueringer og muntlige utsagn viste at Vekstlab opplever nytten av medlemsinvolvering som sterkere enn før. Vekstlabs engasjement er forankret i organisasjonen, og de vil dele studiens metodikk og resultater med andre innovasjons- og produktutviklingsavdelinger i Nortura, slik at de kan samkjøre sine aktiviteter med sikte på å involvere medlemmene.

4.4.4 Oppsummering

Siste fase viser innsikter som styrker tidligere funn av at medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser kan være en effektiv metode på lang sikt. For det første ved å legge til rette for en systematisk prosess som sikrer at idéene ikke glemmes, og for det andre ved at inkludering av medlemmer underletter implementering av endringer. I lys av dette kan denne type innovasjonsarbeid være en positiv motpol for dagens "ovenfra og ned" tilnærming, ved å legge til et nytt innovasjonssyn hvor idéer kan skape "nedenfra og opp". Et annet sentralt funn er at det å tilføre opplevd verdi av deltagelse overfor de involverte medlemmene oppleves som et stort hinder for å kunne benytte seg av DT metoden. For Vekstlab har vår studie bidratt til å sette fokus på det problemområdet vi har studert, samtidig som den kan ha gitt innsikt i og en bedre forståelse av en mer medlemsfokusert designmetode som vår tilnærming til DT representerer.

5. Diskusjon og refleksjon

I dette kapitlet vil vi presentere og drøfte resultatene fra aksjonsforskningsprosessen opp mot oppgavens teoretiske rammeverk for å besvare vår problemstilling:

Hvordan kan medlemsleddet involveres mer aktivt gjennom en innovasjonsprosess, og hvilke implikasjoner gir dette for innovasjonspraksis i samvirkeorganisasjoner?

Formålet med oppgaven er å bidra med ny kunnskap om innovasjonsprosesser i en samvirkekontekst. Samtidig utforsker aksjonsforskningsprosessen i hvilken grad samvirkemedlemmers kunnskap kan kanaliseres inn i organisasjonen og på denne måte bidra aktivt til å styrke innovasjonspraksiser i samvirkeorganisasjoner. For å kunne undersøke denne problemstillingen har tematikken blitt delt opp i to delproblemstillinger. Delproblemstillingene vil bli presentert hver for seg, for så å bli drøftet opp mot problemstillingen samlet.

5.1 Diskusjon og refleksjon – delproblemstilling 1

Hvordan kan Design Thinking i kombinasjon med prinsipper fra medarbeiderdrevet innovasjon muliggjøre medlemsinvolvering i innovasjonsprosessen?

Gjennom aksjonsforskningsstudien har vi tatt utgangspunkt i DTs stegvise prosess og prinsipper fra MDI. På basis av denne kombinasjonen har vi gjennomført en medlemsinvolvert innovasjonsprosess. Aksjonsforskningsstudien avdekket at innovasjonsprosessene i Vekstlab ikke er tilstrekkelig organisert for medlemsinvolvering. Blant annet opplever de ansatte i innovasjonsavdelingen det som utfordrende å få behandlet og utforsket alle perspektiver og idéer som blir innhentet fra en innovasjonsprosess der medlemmer er involvert. Dette gjenspeiler et behov for å organisere medlemmenes deltakelse på en systematisk måte.

Gjennom resultater fra den første aksjonsforskningsfasen og DTs innsiktsteg i andre og tredje fase, ble det kartlagt flere muligheter og barrierer for gjennomføring av medlemsinvolverende innovasjonsprosesser. En barriere som ble oppdaget blant medlemmene, er den store ulikheten i hvordan de ønsker å delta. Aktive medlemmer i medlemsdemokratiet kan man engasjere med arbeidsrelaterte oppgaver (Bijman & Wijers, 2019; Mazzarol et al., 2013; Verhees et al., 2015). Medlemmene trekker frem at å arbeide frem nye prosjekter gjør

gårdsdriften mer givende. De medlemmene som derimot ikke er involvert i medlemsdemokratiet kan ha behov for uformell involvering (Bijman & Wijers, 2019; Mazzarol et al., 2013). Medlemmene viste et tydelig ønske om å delta i innovasjonsprosjekter når dette kunne ha en positiv effekt på deres egen virksomhet. Mange var også motiverte for å delta i kreativ idégenerering, da dette ga mulighet til å være med på å bestemme hvordan deres råvarer skulle selges og markedsføres. Liedtka et al. (2017) vektlegger kreativ selvtillit i form av å ha tiltro til at eget bidrag er verdifullt. Dette så vi når medlemmene delte av sin kunnskap, og at de hadde et godt engasjement og oppgavefokus gjennom workshopen. Dette mener vi at Kreativ plattform var med å bidra til, gjennom dens tilnærming til å stimulere selvtillit, motivasjon og et miljø som ikke var dømmende (Byrge og Hansen, 2009).

DT har et brukerfokus og som formål å lede til forståelse av brukerbehov (Brown, 2008; Liedtka et al., 2017). Ved å inkludere MDI-prinsippet om medbestemmelse, så vi at idéene utviklet i DT-prosessen kan relateres til medlemmene og deres kunnskap, ved at idéene ofte var prosjekter som tangerte med medlemmenes gårdsdrift. Samtidig viste medlemmene at det var verdifullt å delta i prosessen, ved at kunnskapen deres kunne påvirke Vekstlabs innovasjonsprosesser og mulige fremtidige prosjekter. I første DT-workshop kom det frem at medlemmene helst vil arbeide med det de er gode på, og ønsket å være mindre involvert utover i prosessen. Samtidig viste funnene fra den andre metodetesten at enkelte medlemmer ønsket å delta aktivt også videre i prosessen, dersom de opplevde prosjektet som relevant eller følte eierskap til det. Ved å benytte MDI-prinsippet om medbestemmelse og legge til grunn at medlemmene har kunnskap som kan komme organisasjonen til gode, vil det bli mulig å involvere medlemmene i større deler av DT-prosessen.

Et sentralt aspekt ved å kombinere DT med prinsippene fra MDI er at de idéene som blir behandlet i prosessen, er medlemmenes egne (Amundsen et al., 2011). Denne tilnærmingen er ulik eksisterende forskningslitteratur, der medlemmene blir involvert i eksisterende prosjekter. Borgen og Aarsets (2016) typologi *Participatory innovation* benytter medlemmenes kunnskap som grunnlag for innovasjonsutvikling, ved å involvere medlemmene i datahenting utvikles innovasjonsprosjekter for å møte deres behov. Vårt aksjonsforskningsprosjekt har gjennomført en innovasjonsprosess hvor behovene til medlemmene blir presentert i egenutviklede idéer. Verhees et al. (2015) viser at det er avgjørende at samvirkeorganisasjoners interesser faller sammen med medlemmenes. Med dette som bakgrunn kan kombinasjonen av de to innovasjonsmetodikkene muliggjøre

medlemsinvolvering, da det sees som positivt å innovere på vegne av medlemmenes interesser.

5.2 Diskusjon og refleksjon – delproblemstilling 2

Vår aksjonsforskning har gjennom to gjennomføringer av DT prosessen undersøkt hvordan medlemmer kan inkluderes i innovasjonsavdelingen Vekstlab sine innovasjonsprosesser. Ved å kombinere en DT-prosess med prinsipper fra MDI, var hensikten å etablere en tilnærming der innovasjonsavdeling Vekstlab kan involvere medlemmene mer aktivt i sine innovasjonsprosesser. I lys av dette diskuteres anbefalinger for hvordan medlemsinvolvering kan gjennomføres i deres innovasjonsprosesser.

Hvilke anbefalinger kan vår aksjonsforskning gi Norturas innovasjonsavdeling, Vekstlab, for sine fremtidige medlemsrettede innovasjonsprosesser?

Resultater fra aksjonsstudiet viste muligheter for større grad av medlemsinvolvering i innovasjonsavdelingen Vekstlab. Det ble uttalt av en ansatt at organisasjonens medlemsundersøkelser viste at medlemmene følte lav innflytelse, som er uheldig da medlemmene også har bestemmelsesrett i form av medlemsdemokratiet. Vårt inntrykk er at samvirket Nortura gradvis har blitt mer markedsorientert, og medlemmenes rolle er ikke synlig nok i deres innovasjonsarbeid (Bijman & Wijers, 2019). På den andre siden er det en forståelse av at det uten støtte fra medlemmene gjør det vanskeligere å realisere prosjekter der primærleddet er sentralt. Deltagerne i innovasjonsavdelingens "Min Bonde"-prosjekt opplevde eierskap til prosjektet, og med det også til organisasjonen. DT er en av flere metodikker som kan skape et rammeverk for å engasjere bønder til å bidra med å løse utfordringer (Eastwood et al., 2022). Samtidig kan forankring av DT også bidra til at medarbeidere og medlemmer forstår nødvendigheten av eventuelle endringer i organisasjonen (Carlgren et al., 2014).

I flere av fasene i aksjonsforskningsprosjektet uttrykte innovasjonsavdelingen en forståelse av at medlemmenes eierskap til innovasjonsprosjekter, kunne forenkle mulighetene for å skalere prosjektene. Vekstlab så vår aksjonsforskningsstudie som en mulighet til å forenkle sin involvering av og kommunikasjon med medlemmene, og lettere møte deres behov. Samtidig kom det frem at avdelingens ressurser og kapasitet ikke var tilstrekkelig for å skalere opp prosjektene i den grad de ønsket. Forankring av innovasjonsprosjekter i medlemsdemokratiet

ble sett på som positivt, da det kunne øke forståelsen av prosjektenes verdi. Dette er i samsvar med Mazzarol et al. (2022) og Verhees et al. (2015), som viser at organisasjonsstrukturen kan virke mindre tungvinn for organisasjonens ledelse hvis medlemmene har en forståelse av innovasjonsprosjektenes verdi.

Studien viser at medlemmene ønsker å delta i prosjekter som er relevante for deres egen virksomhet. På den andre siden legger MDI prinsippene til grunn at medlemmene skal lede prosessen og drive idéene frem med et fritt spillerom. Prosessens workshoper ble gjennomført med denne tilnærmingen. Participatory innovation typologi viser til hvordan medlemmene deltar aktivt i innovasjonsarbeid tilknyttet egen drift (Borgen & Aarset, 2016). Medlemmene omtales i typologien som med-innovatører og blir involvert gjennom praktiske oppgaver som datainnsamling. En kreativ tilnærming har gjennom vår forskning vist seg effektiv for idégenerering. Samtidig vil Borgen og Aarsets (2016) sin konkrete tilnærming ha mer likhet med DTs stegvise prosess. Medlemmene viser ønske om å bidra der hvor formålet er konkret; å bidra til utvikling av egen idé. Gjennom at rollen blir knyttet til medlemmenes engasjement for idéen, er med-innovatør i denne studien tilpasset til med-ildsjel. Derfor vil det å engasjere med kreative og effektive prosesser være avgjørende for å kunne involvere med-ildsjeler. Involvering av engasjerte medlemmer som en del av innovasjonsprosessen som med-ildsjel er et konsept vi anbefaler Vekstlab å videreføre. Dette ser vi både fordeler og ulemper med, da det på kort sikt vil kreve tid og ressurser internt i Vekstlab til dette, men resultater viser at det er stort potensiale i å involvere medlemmer på lignende måter over lengre tid.

Ved å involvere medlemmene i innsiktsinnhenting vil innovasjonsprosessen kunne få innsikt fra et større medlems- og interessentnettverk. Riktignok viser studien vår at å benytte med-ildsjelenes nettverk ikke alltid oppfyller DT-prinsippet "mangfold", da nettverket deres ikke nødvendigvis består av et heterogent utvalg. Liedtka (2018) legger frem at et mangfoldig og heterogent utvalg kan lede til bredere og kreative idéer. I flere tilfeller vil Vekstlab ha behov for dybdekunnskap og med det vil involvering av medlemmene gjennom konkrete oppgaver i insiktssamling og idéutvikling være gunstig.

Studiens resultater viser at engasjementet i samvirket ikke er så sterkt som det kunne vært, og organisasjonen opplever at viktige medlemsgrupper mangler i sentrale roller i medlemsdemokratiet og innovasjonsprosesser. Ansatte påpekte i begynnelsen av vår

aksjonsforskningsprosess, at det er en stor andel av Norturas 17 000 medlemmer som ikke er nevneverdig engasjert i samvirkeorganisasjonen. Videre sier de ansatte at medlemmene som ikke engasjerer seg, kan være viktige bidragsytere og bidra med kunnskap som de kan dra nytte av. MDI-prinsipper viser at det er et uutnyttet potensial for kompetanse og kunnskap som innovasjonsledelsen kan dra nytte av. Det er derfor viktig at innovasjonsledelsen benytter gode verktøy for å avdekke dette potensialet (Aasen et al., 2013). Vi observerte at kreative verktøy fra DT og MDI stimulerte medlemmer og ansatte til å dele kunnskap i en likestilt prosess. Slik det beskrives er det i en innovasjonsprosess sentralt at deltakerne anerkjenner hverandre, uavhengig av hvor de er i systemet (Aasen et al., 2013).

Vi så etter hvert et større ønske hos de ansatte om å inkludere de relevante medlemmene i større deler av DT-prosessen. Ønsket støttes av prinsippet om aktiv deltagelse i MDI, og dens forutsetning om at medarbeidere, her medlemmene, er aktive deltagere i utstrakt grad av innovasjonsarbeidet. Dette slik at idéene kan komme fra medlemmene og oppover (Amble & Johansen, 2018). Funn fra medlemmer viser et gap mellom ønsket medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser og virkeligheten. En barriere for å involvere medlemmer trekker Amundsen et al. (2011) frem som at MDI-prosesser kan være tids- og ressurskrevende for medlemmene, som arbeider med andre oppgaver til daglig. På bakgrunn av dette benyttet vi en medlemssentrert DT metode som rammeverk i vår aksjonsforskning, der vi kunne involvere medlemmer i utvalgte steg av prosessen, for å tilpasse prosessen til de involverte og begrense tidsbruken. Gjennom det Liedtka et al. (2017) beskriver som en stegvis og itererende prosesstilnærming, mener vi har gjort prosessen mer effektiv både for oss som arrangører og involverte medlemmer. Ved hjelp av klare arbeidsoppgaver i stegene medlemmene var involvert i, og at vi estimerte tidsbruken i hvert steg, gjorde det at medlemmene kunne forberede seg til intervjuer, workshop og prototypemøter. Vi ser at så lenge vi har en forventningsavklaring i hvert steg, er medlemmene positive til å sette av tid til å være med i slike prosesser. Ved å benytte en kreativ og medlemssentrert DT-metode, kan en systematisere og likestille medlemmene i en innovasjonsprosess for å ivareta utbyttet for de involverte medlemmene. Dette kan sikre forankring og større grad av medlemsinvolvering i Norturas strategiske innovasjonsavdeling, Vekstlab.

Det å engasjere gjennom kreative og effektive prosesser vil være avgjørende for å kunne involvere med-ildsjeler, noe vi ser viktigheten av å utforske videre. Dette ser vi både fordeler og ulemper med, ved at det vil kreve tid på kort sikt å implementere dette internt i Vekstlab,

men at resultater viser at det har stort potensiale å involvere medlemmer på lignende måter over lengre tid.

5.3 Egenrefleksjon læring

Det finnes flere forskningsartikler og analyser om hvordan DT kan tilpasses for å fungere internt i en organisasjon. Samtidig har vi etter flere systematiske litteratursøk ikke funnet noen som undersøker DT-metodikken i samvirkeorganisasjoner spesielt. Det samme gjelder medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser. Som nevnt har det derfor vært utfordrende å bygge en tydelig retning for forskningen. Samtidig har det gitt oss mulighet til å utforme en innovasjonsprosess som passer vårt forskningsprosjekt og caseorganisasjon.

Gjennom aksjonsforskningen har vi erfart at medlemsinvolvering er svært nyttig for å skape nytenkende ideer. De utviklede idéene, spesielt i andre DT-prosesser viser hvilke ressurser som eksisterer i samvirket, da medlemmene utviklet en helt ny merkevareordning for organisasjonen. Dette understrekes av at teorien viser en samlet forståelse av at den kunnskapen og de ressursene samvirkeorganisasjoner besitter i form av sine medlemmer, er nyttige for deres innovasjonspraksis. Vår hensikt var å benytte prinsipper fra MDI og DT-prosessen for å hente frem den skjulte innovasjonskompetansen som medlemmene i en samvirkeorganisasjon representerer (Aasen et al., 2013). Det vi fikk til var at medlemmene kunne se relevansen av sin kompetanse ved å utvikle idéer om hvordan deres råvarer kunne distribueres og utnyttes.

Vår aksjonsforskning har tatt utgangspunkt i innovasjonsprosesser i samvirket Nortura, der vi har gjennomført en medlemsinvolverende innovasjonsprosess. Prosessen har blitt utført i nært samarbeid med innovasjonsavdeling Vekstlab og blitt farget av deres innovasjonsmetodikk. Derfor har vi hatt et behov for å løfte blikket å se mer på hvilke innovasjonssystemer som finnes i en samvirkekontekst. Ved å benytte vårt teoretiske rammeverk har vi knyttet våre egne refleksjoner fra gjennomføringene av medlemsinvolverte innovasjonsprosesser opp mot hvordan samvirkets innovasjonspraksis er i dag. Borgen og Aarsets (2016) Participatory innovation har vist seg nyttig for å spesifisere hvordan vår tilnærming skiller seg fra samvirkeorganisasjoners ordinære innovasjonsprosesser.

Som tidligere beskrevet, er samvirkeorganisasjoners innovasjonsprosesser organisert med en struktur som går "ovenfra og ned", ved at innovasjonsledelsen igangsetter innovasjonsarbeid på vegne av medlemmene. Dette er dermed i motsatt retning av organisasjonsformens demokratiske styringsstruktur (Bijman & Wijers, 2019). Vår forskningsprosess har fulgt innovasjonsprosessenes "ovenfra og ned" struktur i innovasjonsprosessene hvor vi aktivt involverer medlemmene. Guzman et al. (2020) viser at samvirke organisasjoner vil kunne dra nytte av å benytte organisasjonens "nedenfra og opp" styringsstruktur i innovasjonssammenheng. Dette har vi forsøkt å gjennomføre gjennom at medlemmene selv er med å utforme idéer. Gjennom aksjonsforskningen har vi blitt gjort oppmerksom på at det er en avstand mellom medlemmene og organisasjonens innovasjonsarbeid. Vi begynte derfor å se på samvirkeorganisasjonenes to strukturer; innovasjonsprosessenes "ovenfra og ned" og medlemsdemokratiets "nedenfra og opp" struktur som hybride istedenfor parallelle.

Vår forståelse er at samvirkeorganisasjoner vil kunne ha stor nytte av å redusere avstanden mellom innovasjonsavdelingene og beslutningsmyndigheten, styret. Hvis medlemmer kjenner til innovasjonsprosesser og hva de innebærer, vil det kunne gjøre det enklere for representanter i styre å godkjenne realisering av prosjektene (Borgen & Aarset, 2016; Verhees et al., 2015). Idéene som ble laget i våre medlemsinvolverende innovasjonsprosesser var basert på medlemmenes kunnskap og interesser. Hvis medlemmene får mulighet til å vise hva som er viktig for dem, kan det gjøre at styret ser hvordan innovasjonsprosesser vil gagne medlemmene. Vår prosess gjorde at innovasjonsavdelingen kan innovere på vegne av medlemmenes interesser både ovenfra og ned og nedenfra og opp. Samtidig så gjelder dette et lite utvalg. Vi ser at å kombinere medlemsdemokratiet og medlemsinvolverende innovasjonsprosesser kan det gjøre at man møter større deler av interessene til medlemmene i samvirkeorganisasjonen. En anbefaling kan derfor være at vår prosess blir gjennomført gjennom medlemsdemokratiet. Empatisering og idégenerering kan foregå på medlemsnettverkets møteplasser som et krets- eller regionalt møte.

I løpet av vår halvårige aksjonsforskning, og to medlemsinvolverende innovasjonsprosesser, sitter vi med den forståelse at samvirkeorganisasjoner har et unikt potensial til å benytte kunnskapen som deres medlemmer besitter. Nortura og innovasjonsavdelingen Vekstlab har fokusert på å involvere medlemmene i innovasjonsprosjekter i større grad. Samtidig ser vi at de kan dra nytte av å få mer oversikt over kunnskapen og den skjulte kompetansen som finnes blant deres medlemmer. Vi har erfart at DT og MDI gir både en systematisk og en

kreativ tilnærming til å utnytte denne kunnskapen. Avslutningsvis anser vi at samvirkeorganisasjoners innovasjonspraksis kan dra nytte av å innovere på vegne av medlemmene, og må derfor være påpasselige med å ikke distansere det markedsrettede innovasjonsarbeidet fra det som er medlemmenes interesser.

6. Konklusjon

6.1 Overordnet konklusjon

I denne aksjonsforskningsoppgaven ble det gjennomført to medlemsinvolverende innovasjonsprosesser med en tilnærming av metodikken Design Thinking (DT), supplert med prinsipper fra Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i en samvirkeorganisasjon. Formålet med studien var å undersøke hvordan medlemmene kan bli involvert aktivt i effektive og systematiske innovasjonsprosesser, og hvilken nytte dette kan gi landbrukssamvirket. Gjennom aksjonsforskningsprosessen er fire faser gjennomført og funn blitt drøftet opp mot et teoretisk rammeverk, for å kunne besvare vår problemstilling.

Hvordan kan medlemsleddet involveres mer aktivt gjennom en innovasjonsprosess, og hvilke implikasjoner gir dette for innovasjonspraksis i samvirkeorganisasjoner?

Studien er et bidrag til forskningen om medlemsinvolvering. Ved gjennomføring av to medlemsinvolverende innovasjonsprosesser basert på vår tilpassede versjon av DT, har studien hatt en praktisk tilnærming til hvordan samvirkeorganisasjoner kan involvere sine medlemmer og dra nytte av deres aktive deltakelse.

Aksjonsforskningsprosessen har gitt enkelte anbefalinger for hvordan Nortura kan involvere sitt medlemsledd mer aktivt i innovasjonsprosesser, og disse anbefalingene er anvendbare for innovasjonsprosesser også i andre samvirkeorganisasjoner. Vi anbefaler å involvere medlemmene systematisk som aktive deltakere i konkrete steg av innovasjonsprosessene. Ved en tydelig rolleinndeling og forventningsavklaring vil en medlemsinvolverende DT-prosess være ressurseffektiv. Å finne relevante problemområder for å gi medlemmene bestemmelsesrett over idéutviklingen sikrer engasjementet. Det vil også være viktig å sørge for mangfold i empatiserings- og idégenereringsarbeidet. Gjennom aksjonsforskningsprosessen har det blitt utviklet en tilnærmet form av medlemsinvolvering på bakgrunn av Borgen og Aarsets (2016) innovasjonstypologi; Participatory Innovation. Idéhavende medlemmer som viser engasjement og har utnyttet kunnskap og kompetanse angående emnet vil kunne involveres som med-ildsjeler. Konseptet "med-ildsjel" er et nytt bidrag for medlemsinvolvering ved at medlemmet vil kunne delta i innovasjonsprosessen og bidra til å forenkle en itererende prototyping- og testsyklus av idéen for innovasjonsavdelingen, ved å benytte sitt "ildsjel-nettverk" som hjelp.

Studien viser at samvirkeorganisasjoner kan dra nytte av å redusere distansen mellom innovasjonsarbeidet og medlemmenes interesser. Dette da organisasjonene vil kunne forenkle realisering og skalering av innovasjonsprosjekter ved at deres innovasjonsprosesser så innovere på vegne av medlemmenes interesser. Medlemmenes kunnskap og kompetanse kan komme samvirkeorganisasjonen til gode i form av kreative og kunnskapsrike idéer. Konklusjonen er at samvirkeorganisasjonens innovasjonspraksis vil kunne få positive virkninger ved å ha nærmere tilknytning til sitt medlemsledd og å innovere, sammen og på vegne av sine medlemmer.

6.2 Svakheter og begrensninger ved studien

Å skulle gjennomgå samtlige trinn i en DT-prosess grundig to ganger, i to ulike regioner, var krevende innen tidsrammen for vår masteroppgave. Det var stramme tidsfrister for å gjennomføre forskning av et slikt omfang. Dette førte til at trinnene i DT-prosessen ble noe kortere enn vi hadde ønsket, og det gjorde at vi ikke gikk så dypt inn i hvert DT-steg som ønsket. Tempoet i innovasjonsprosessen sørget for god fremdrift og effektivitet, slik at vi lyktes i å gjennomføre et prosjekt av dette omfanget, samtidig som det innfridde interessentenes ønske om at prosessen måtte være ressurseffektiv.

Aktørene involvert i DT-prosess 1 og 2, gjennomførte evalueringer av prosessen i tillegg til en evaluering fra Vekstlab i forankringsfasen. I fase 2 og 3 svarte medlemmene i innovasjonsprosessen på et evalueringsskjema. Svakheten er at vi innhentet data på denne måten kun i arbeidsverkstedet, og ikke for hele DT-prosessen. I ettertid ser vi at vi kunne gjennomført mer omfattende evalueringer for å kartlegge hvert trinn i prosessen. Dette ville bidratt til enda større innsikt til oppgaven, spesielt for prototype- og teststeget i DT.

Vi ser også at det er et potensiale i deler av Nortura som kunne vært benyttet i større grad i vår aksjonsforskning. Medlemsdemokratiet er godt organisert, og dekker alle kretser i Norge. Vi kunne hatt større samarbeid for å innhente enda flere innsikter, og også med tanke på rekrutteringen til innovasjonsprosessene, men dette ville vært enda mer tidkrevende. Dette ville også vært med på å fremme kommunikasjon, og som var et tema som dukket opp i flere av intervjuene vi utførte med medlemmer og ansatte. Gjennom prosessen oppdaget vi flere prosjekter som kunne gitt oss bredere innsikt i medlemsinvolvering.

Forfatterens subjektive oppfatning vil kunne ha konsekvenser for tolkningen av forskningsresultatene, noe som er vanlig særlig for studier med kvalitative metoder. Det er

derfor en fordel å være flere. To av de tre forfatterne har tett forbindelse med kjøtt- og melkeproduksjon gjennom sin oppvekst, som nok kan farge de fortolkningene som ble gjort. Likevel har ingen av oss hatt et nært forhold til samvirket Nortura, og vi anser denne bakgrunnskunnskapen mer som en styrke i innhenting av innsikt. Vi mener dette antakelig økte vår forståelse under empatiseringen, og var med på å forankre vår posisjon i møtet med medlemmene.

6.3 Anbefalinger for videreutvikling av prosess

I gjennomføringen av vår aksjonsforskningsstudie var tiden en begrensning på forskningens størrelse. Resultatene av metodetestene har gjort det tydelig at en lengere tidsperiode på gjennomføring er nødvendig. Samtidig anbefales det å gjenta metoden intensivt for å opprettholde det momentet som DT metodikken skaper.

Særlig i første metodetest ville en lengre tidsperiode i prototype- og teststeget vært å foretrekke. Dette da stegene ble gjennomført hurtig, og at observasjonsarbeidet derfor ble begrenset. I andre metodetest ble feltarbeid og observasjoner utelatt. I erstatning ble antallet dybdeintervjuer doblet og vi utførte nettbasert observasjon. Feltarbeid og besøk av anlegg og medlemmer i området er å anbefale for et best metodisk resultat.

Medlemmenes deltagelse i prototyping ble ønsket utforsket av innovasjonsavdelingen Vekstlab, men dette kan med fordel utforskes mer, da samlet innsikt ikke brakte mye nytt til idéene i dette tilfellet. Vi anser det som fordelaktig hvis DT metoden blir utført over en lengre tidsperiode, at innsiktsteget blir gjennomført som en itererende prosess og at slike verktøy som øker engasjement blir utforsket. Slike tiltak for å sikre at relasjon og tilliten mellom medlem og innovasjonsavdelingen kan etableres, da med-ildsjeler er nyttig i seg selv. Det anbefales utnevning og opprettholdelse av med-ildsjel. Både som aktiv med-ildsjel, og for å ha faste kontakt- og ressurspersoner.

DT-tilnærmingen er skreddersydd for samvirkeorganisasjoner, selv om den er tilpasningsdyktig for andre organisasjonsformer, vil den nok bringe mest nytte for liknende organisasjonsformer som Nortura. I tilnærmingen og gjennomføringen av metoden h det tatt utgangspunkt i Borgen og Aarset (2016) sin innovasjonstypologi Participatory innovation. En anbefaling for utvidelse av metoden vil være å benytte seg av Participatory innovation sitt eksterne aspekt av å involvere en forskningsinstitusjon i utviklingsarbeidet (Borgen og

Aarset, 2016). Dette vil også kunne gjelde aktører innen næringsrådgivning, som regionale næringsfond eller Innovasjon Norge.

Avslutningsvis vil vi anbefale å forankre metoden i organisasjonen gjennom hyppige, eks. årlig gjennomkjøring i ulike regioner av organisasjonen.

6.4 Anbefalinger for videre forskning

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan samvirkets innovasjonspraksis kan dra nytte av å aktivt involvere medlemmer i innovasjonsprosesser. Studien har hatt en praktisk tilnærming hvor medlemmet har blitt aktivisert gjennom en intensiv involverende DT prosess. Basert på våre funn vil vi avslutningsvis gi noen anbefalinger for videre forskning.

Involvering over lengre tid

Vår studie har gjennomført en intensiv prosess hvor idégenerering for innovasjonsportefølje har stått i fokus. Derfor anbefaler vi videre forskning på involvering av medlemmene over lengre tid. Vi ser behovet for å øke kunnskapen på hvor lenge det er hensiktsmessig å involvere medlemmene i prosessen, og hvilke kreative verktøy som kan ha effekt på engasjementet til medlemmene.

Flercasestudie av ulike produsentsamvirker

Dette studiet har undersøkt aktiv involvering i et produsentsamvirke hvor medlemsbasen tilhører ulike produsentgrupper av ulike dyreslag. Dette gjør det vanskelig å involvere et representativt utvalg i prosessene, og innspill og idéer vil ikke nødvendigvis være relevante for samvirket som helhet, men for tilsvarende deler/dyreslag. Vi anbefaler derfor å gjennomføre en flercasestudie med ulike produsentsamvirker med heterogene og homogene medlemsutvalg for at metoden skal være mer egnet til gjenbruk for andre organisasjoner.

Studie av medlemmenes innovasjonsdeltagelses påvirkning på beslutningsprosessene

Studien viser at medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser kan forenkle implementering. Samtidig er de deltagende medlemmene bare en liten del av beslutningsstrukturen. Derfor anbefaler vi å gjennomføre et studie hvor medlemmenes kjennskap og kunnskap om innovasjonsprosesser fra aktiv involvering, blir undersøkt som en effekt på beslutningstaking. En slik studie vil kunne avdekke eventuelle muligheter for justering av samvirkeorganisasjoners innovasjonspraksis slik at den er tilpasset til å drive medlemsrettet innovasjon.

Referanser

Aasen, T. M. Møller, K., & Eriksson, A. F. (2013). Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon–2013: Rapport fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden. NA2013:911 Nordisk ministerråd.
<http://dx.doi.org/10.6027/NA2013-911>

Ajates, R. (2020). Agricultural cooperatives remaining competitive in a globalised food system: At what cost to members, the cooperative movement and food sustainability?. *Organization*. 27(2), 337–355. <https://doi.org/10.1177/1350508419888900>

Altinn. (2021, 24. november). Co-operatives (SA)
<https://www.altinn.no/en/start-and-run-business/planning-starting/Choosing-Legal-Structure/co-operatives/>

Amble, N., & Johansen, E. M. (2018). Når arbeidet blir skole og skolen blir arbeid-
Læringslivet som et eksempel på et symbiotisk læringsystem. *Forskning og forandring*, 1(2), 5-24. <https://doi.org/10.23865/fof.v1.1216>

Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, T. M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon–en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(3), 212-231.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2011-03-03>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5). Oxford University Press.

Bigliardi, B., & Galati, F. (2013). Models of adoption of open innovation within the food industry. *Trends in Food Science & Technology*, 30(1), 16-26.
<https://doi.org/10.1016/j.tifs.2012.11.001>

- Bijman, J., & Wijers, G (2019). Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 41, 74-79.
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.11.005>
- Borgen, S. O., & Aarset, B. (2016). Participatory Innovation: Lessons from breeding cooperatives. *Agricultural Systems*, 145, 99–105.
<https://doi.org/10.1016/j.agsy.2016.03.002>
- Brown, T., & Katz, B. M. (2019). *Change by design : how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84-92.
- Byrge, C., & Hansen, S. (2009) The creative platform: a didactic approach for unlimited application of knowledge in interdisciplinary and intercultural groups, *European Journal of Engineering Education*, 34:3, 235-250,
<https://doi.org/10.1080/03043790902902914>
- Candemir, A., Duvaleix, S., & Latruffe, L. (2021), Agricultural cooperatives and farm sustainability: A literature review. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1118-1144. <https://doi.org/10.1111/joes.12417>
- Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2014). Design Thinking: Exploring Values and Effects from an Innovation Capability Perspective. *The Design Journal*, 17(3), 403–423. <https://doi.org/10.2752/175630614X13982745783000>
- Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38–57.
<https://doi.org/10.1111/caim.12153>
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know your customers' jobs to be done. *Harvard business review*, 94(9), 54-62.

- Coghlan, D., & Shani, A. B. [Rami]. (2018). *Conducting action research for business and management students* (pp. x, 126). Sage.
- Corrêa, C. E. C., Lopes, G. P., Silva, C. B. da, Paulin, J. N., Oliveira, N. D., Graeff, M. dos S., Lima, A. A. A., & Paz, A. A. (2022). Application of empathy map on educational actions carried out by nursing professionals. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 75(4), 1–11. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0478>
- D.School (2018). *Design thinking bootleg* [Brosjyre]. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Denham, M. A., & Onwuegbuzie, A. J. (2013). Beyond Words: Using Nonverbal Communication Data in Research to Enhance Thick Description and Interpretation. *International Journal of Qualitative Methods*, 12(1), 670–696. <https://doi.org/10.1177/160940691301200137>
- Drivas, K., & Giannakas, K. (2010). The Effect of Cooperatives on Quality-Enhancing Innovation. *Journal of Agricultural Economics*, 61: 295-317. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.2009.00236.x>
- Eastwood, C. R., Turner, F. J., & Romera, A. J. (2022). Farmer-centred design: An affordances-based framework for identifying processes that facilitate farmers as co-designers in addressing complex agricultural challenges. *Agricultural Systems*, 195, 103314. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103314>
- Ghauri, S. Mazzarol, T. Soutar, G, N. (2022). What roles do SME members have in cooperatives?. *Journal of co-operative organization and management*, 10(2). 100172. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100172>
- Gibson, R. (2015). *The Four Lenses of Innovation: A Power Tool for Creative Thinking*. John Wiley & Sons, Incorporated.

- Gripsrud, G. & Olsen, N. V. (2001). Hvordan virker samvirker?: markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke (issn 0803-2610, 02/2001). Handelshøyskolen BI.
- Guzman, C., Santos, FJ., & Barroso, MD. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small business economics*. 55 (4), 1075-1089. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00174-5>
- International Cooperative Alliance. (2023). *Cooperative identity, values & principles*. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>
- Justis og beredskapsdepartementet. (2002). “NOU 2002: 6 Lov om samvirkeforetak”. Justis og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2002-6/id145353/?ch=3#kap4>
- Kenny, U., Regan, Áine, Hearne, D., & O'Meara, C. (2021). Empathising, defining and ideating with the farming community to develop a geotagged photo app for smart devices: A design thinking approach. *Agricultural Systems*, 194, 103248. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103248>
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010). Employee driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management decision: quarterly review of management technology*. 48(1), s. 65-84. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Kühne, B., Vanhonacker, F., Gellynck, X., & Verbeke, W. (2010). Innovation in traditional food products in Europe: Do sector innovation activities match consumers' acceptance?. *Food Quality and Preference*, 21(6), 629-638. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2010.03.013>

- Kwon, J., Choi, Y., & Hwang, Y. (2021). Enterprise Design Thinking: An Investigation on User-Centered Design Processes in Large Corporations. *Designs*, 5(3), 43.
<https://doi.org/10.3390/designs5030043>
- Leknes, S. (2021, 15. oktober). Ringvirkningene av en Nortura-nedleggelse vil bli dramatiske. Steinkjer Avis. <https://www.steinkjer-avisa.no/ringvirkningene-av-en-nortura-nedleggelse-vil-bli-dramatiske/s/5-117-103675>
- Levin, M. (2017). Aksjonsforskning som forskning: epistemologiske og metodiske utfordringer. I S. Gjøtterud, H. Hiim, D. Husebø, L. H. Jensen, T. H. Steen-Olsen & E. Stjernstrøm (red.), *Aksjonsforskning i Norge: teoretisk og empirisk mangfold* (s. 27- 45) Cappelen Damm. Hentet fra <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/5284>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of product innovation management*, 32(6), 925-938.
- Liedtka, J. (2018). Exploring the Impact of Design Thinking in Action. University of Virginia Darden School of Business.
- Liedtka, J., Salzman, R., & Azer, D. (2017). *Design Thinking for the Greater Good: Innovation in the Social Sector*. Columbia University Press.
- Malterud, K. (2017). Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag (4. utg., p. 254). Universitetsforl.
- Marcos-Matas, G., Ruggeri, A., & Ghelfi, R. (2018). The role of members' commitment on agri-food co-operatives' capitalization, innovation and performance. *International food and agribusinessmanagement review*, 21(3), 379-390.
<https://doi.org/10.22434/IFAMR2016.0163>
- Mazzarol, T., Limnios, E.M., & Reboud, S., (2013). Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1 (1). 27-40

- McNiff, J., & Whitehead, J. (2011). *All you need to know about action research* (2.) Sage Publications.
- Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review*, 90(5), 66-74.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-managing-your-innovation-portfolio-07102013.pdf>
- Nortura. (u.å. -a). Eierorganisering. Nortura Medlem.
<https://medlem.nortura.no/organisasjon/eierorganisering/>
- Nortura. (u.å. -b) Forskning, utvikling og innovasjon. Nortura.
<https://www.nortura.no/verden-beste-r%C3%A5varer/fou-og-innovasjon>
- Nortura. (2020, 26. oktober) Statsministeren besøkte Nortura Rudshøgda. Nortura.
<https://www.nortura.no/nyhetsartikler/statsministeren-bes%C3%B8kte-nortura-rudsh%C3%B8gda>
- Nortura. (2021). Nortura årsmelding 2021
<https://www.nortura.no/attachments/%C3%85rsmeldinger/Nortura-arsmelding-2021.pdf>
- Nortura medlem (2023). *Vedtekter for Nortura SA*. Hentet 12 mai, 2023, frå
<https://medlem.nortura.no/organisasjon/medlem-i-nortura/vedtekter/>
- Olsen, N. V. (2015). Design Thinking and food innovation. *Trends in Food Science & Technology*, 41(2), 182–187. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2014.10.001>
- Osterwalder, A., Smith, A., Pigneur, Y., & Etienne, F. (2020). *The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models*. Wiley.
- Pickard, A. (2013). *Research Methods in Information*. Facet.
<https://doi.org/10.29085/9781783300235>

- Ries, E. (2011). *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. Portfolio Penguin.
- Sacchetti, S., & Tortia, E.C. (2021). "Governing cooperatives in the context of individual motives", *International Journal of Social Economics*, Vol. 48 No. 2, pp. 181-203.
<https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2019-0579>
- Samvirkelova. (2008). Lov om samvirkeforetak (LOV-2022-12-20-122). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-81>
- Simonsen, H. (2020, 30. april) Vil styrke eierengasjementet. Nortura Medlem.
<https://medlem.nortura.no/aktuelt/vil-styrke-eierengasjementet-article43904-15885.html>
- Soboh, R.A.M.E., Lansink, A.O., Giesen, G., & van Dijk, G. (2009). Performance Measurement of the Agricultural Marketing Cooperatives: The Gap between Theory and Practice. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 31: 446-469.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9353.2009.01448.x>
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Bråten, M., & Hagen, I. M. (2019). Arbeidstakers rett til medbestemmelse og medvirkning. Fafo-notat 2019:23 ISSN 0804-5135
<https://www.fafo.no/images/pub/2019/10313.pdf>
- Verhees, F.J., Sergaki, P., & Van Dijk, G. (2015). Building up active membership in cooperatives. *New mediterranean journal of economics, agriculture and environment*, 14(1), 42–52.

Figurliste

FIGUR 1 - FOTO: NORTURA.....	4
FIGUR 2 - ORGANISASJONSKART AV NORTURA SOM SAMVIRKEORGANISASJON (NORTURA, U.Å. -A)	5
FIGUR 3 - ORGANISASJONSKART AV NORTURAKONSERNET MED UTHEVING AV INNOVASJONSAVDELINGEN VEKSTLAB	5
FIGUR 4 - VEKSTLABENS PORTEFØLJEMODELL FOR INNOVASJON (NORTURA, PERSONLIG KOMMUNIKASJON, 09.JANUAR 2023)	7
FIGUR 5 - ILLUSTRASJON BASERT PÅ FEM-STEGS DT-PROSESS FRA D.SCHOOL – INSTITUTTET FOR DESIGN VED STANFORD.....	17
FIGUR 6 - ILLUSTRASJON AV AKSJONSFORSKNINGSSYKLUS.....	23
FIGUR 7 - ILLUSTRASJON OG FORKLARING AV AKSJONSFORSKNINGSPROSESSEN GJENNOM FIRE FASER	27
FIGUR 8 - WORKSHOP MED ANSATTE I FASE ÉN	29
FIGUR 9 - TILPASSET DESIGN THINKING PROSESS FOR MEDLEMSINVOLVERING	36
FIGUR 10 - VEKSTLAB ANSATTE – EMPATIKART.....	43
FIGUR 11- MEDLEMMER – EMPATIKART.....	43
FIGUR 12 - BONDENS BUTIKK OG NISJE, IDÉER UTVIKLET I ARBEIDSVERKSTEDET.....	48
FIGUR 13 - NISJE, ITERERT PROTOTYPE LAGET I SAMARBEID MED MED-ILDSJEL	49
FIGUR 14 - NISJE, ITERERT PROTOTYPE LAGET I SAMARBEID MED MED-ILDSJEL	49
FIGUR 15 - "GRASBASERT", EN AV FIRE UTVIKLEDE IDÉER VED ANDRE GJENNOMFØRING AV ARBEIDSVERKSTED.....	53
FIGUR 16 - «GRASBASERT». TIL VENSTRE ET FORSLAG TIL ILLUSTRASJON AV «GRASBASERT» LAGET AV EN MED-ILDSJEL. TIL HØYRE ER DET LAGET EN ITERERT UTGAVE SOM INKLUDERER INNHENTET INNSIKT FRA EN ILDSJEL OG TO MED-ILDSJELER.....	53

Tabelliste

TABELL 1 - OPPSUMMERING AV PRINSIPPER FOR MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON.....	16
TABELL 2 -SAMMENLIGNING AV PRINSIPPER FOR MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON OG DESIGN THINKING.....	21
TABELL 3 - DATAINNSAMLINGSMETODER OG INVOLVERTE AKTØRER BENYTTET I AKSJONSFORSKNINGEN	26
TABELL 4 - ANONYME TILBAKEMELDINGER FRA MEDLEMMER SOM DELTOK I ARBEIDSVERKSTEDET PÅ STEINKJER	46
TABELL 5 - NØKKELFUNN FRA OBSERVASJONENE FRA MEDLEMSINVOLVERING I STEINKJER	47
TABELL 6 - NØKKELFUNN FRA INTERVJU MED MEDLEMMER, FASE 3	51
TABELL 7 - ANONYME TILBAKEMELDINGER FRA ANSATTE I VEKSTLAB SOM DELTOK I ARBEIDSVERKSTEDET PÅ RUDSHØGDA.....	51
TABELL 8 - EVALUERINGER FRA ANSATTE I INNOVASJONSAVDELING VEKSTLAB I FASEN FOR EVALUERING OG FORANKRING.....	55

Vedleggsliste

VEDLEGG 1 – VERKTØYSETT FOR GJENNOMFØRING AV DT-PROSESS
VEDLEGG 2 – PRESENTASJON WORKSHOP FASE 1
VEDLEGG 3 – PRESENTASJON WORKSHOP FASE 2
VEDLEGG 4 – PRESENTASJON WORKSHOP FASE 3
VEDLEGG 5 – PRESENTASJON FASE 4
VEDLEGG 6 – PERSONAS/ARKETYPEN UTVIKLET I FASE 1
VEDLEGG 7 – IDÉPLAKATER OG PROTOTYPER FASE 2
VEDLEGG 8 – IDÉPLAKATER OG PROTOTYPER FASE 3
VEDLEGG 9 – MAL PÅ IDÉUTVIKLINGSARK FASE 2
VEDLEGG 10 – MAL PÅ IDÉUTVIKLINGSARK FASE 3

Vedlegg

Vedlegg 1 - Verktøysett for gjennomføring av DT-prosess

Verktøy	Beskrivelse av verktøy og hva det tilfører "Design Thinking" prosessen
Kreativ plattform	Et trygt rom der deltakerne kan dele kunnskap og erfaringer uten å bli begrenset av bakgrunn. Plattformen er utformet med ulike kreative øvelser som skal fremme samarbeid mellom mennesker med ulik kompetanse og bakgrunn. Dette for å øke parallell tenkning, oppgave fokus og hindre dømming av idéer, ved å aktivere kroppen, holdninger og hjernen (Byrge & Hansen, 2009).
Idévegg	En flate der idéer samles ved bruk av Post-it lapper, som en kilde til inspirasjon og videre arbeid. (Eastwood, 2022)
Empati intervju	Personlig samtale med bruker/interessent, for bedre å forstå deres vaner, valg og behov. (D.School Bootleg Deck, 2018)
Deltagende observasjon	Empatisering med bruker/interessenters livsstil, gjennom etterlevelse av brukers opplevelser. Dette er metode for å finne idéer og innsikt som inspirasjon til videre design (Ney & Meinel 2019).
"How-might-we" spørsmål	En idégenereringsøvelse for å omstrukturere utfordringer til muligheter i form av åpne men samtidig smale spørsmål, sett i lys av "Point-of-view". Dette skal gi mangfold av løsninger i en viss kontekst.
Brukerreise	Visualiserer en brukerreise fra start til slutt, og hjelper å forstå flyt/opplevelse av f.eks. brukerreisen til et produkt. (IDEO.org, 2015)
Prototype	En av hovedelementene i DT, med hensikt å lage grove visualiseringer av idéer. Den skal sikre en felles forståelse i DT teamet, samt en mer konkret tilbakemelding fra interessentene. (Liedtka et al., 2017)
Dingøvelse	Fysisk øvelse hvor idéhaveren presenterer idéen for sin gruppe. Idéhaveren snur så ryggen til og gruppen utformer idéen videre. Ved kritisering av idéen brukes ordet "DING" for å gå videre i diskusjonen, og ved ønske om nye retninger sier en "start på nytt". Dette skal hjelpe å videreutvikle idéen utfra idéhaverens perspektiv.
Personas	Persona er en generalisering av identifiserte personlighetstrekk blant en brukergruppe formet som en person. Denne personaen illustreres ofte for å organisere innsikt som beskriver en personas perspektiver. Formålet er å få en dypere innsikt til brukeren og reflektere og diskutere dens perspektiver.
Empatikart	Nøkkelinnsikter fra empatiseringen blir illustrert gjennom empatikart. Her illustreres det blant annet hva personaen ser, hører, føler og har behov for. På denne måten illustreres et helhetsbilde.
IGLO	IGLO er et verktøy for å kartlegge ansvarsfordeling, fra individnivå til organisasjonsnivå. Med den hensikt og konkretiserer oppgaver og handlinger som er essensielle for å iverksette den aktuelle idéen. Dette bidrar til en helhetlig og samlet forståelse av idéen og kartlegging av involverte interessenter (Rismark, 2020, s. 38).
Bølger	Egenkomponert øvelse inspirert av visjonsøvelser. Ideen er visjonen og suksess er målet. I øvelsen arbeider deltagerne seg fra suksess og tilbake til første steget.
3D-øvelse	Øvelser som utfordrer fysisk, psykisk og på deltakernes holdninger. Ved å fokusere kun på en øvelse gir det ikke rom for ettertanke eller mulighet til å falle tilbake i gamle mønstre (Byrge & Hansen, 2009). Et eksempel på en 3D-øvelse vi brukte var at deltakerne skulle fortelle dagen sin baklengs til hverandre i par.

Vedlegg 2: Presentasjon workshop fase 1

1



2

Arbeidsregler



**VI PASSER TIDEN, OM
DET ER NOE SPESIELT
DERE SKAL, SÅ SI
GJERNE IFRA OM DET NÅ.**



**PAUSER TAR DERE ALENE. VED
BEHOV GÅR DERE UT OG
KOMMER RASKT INN IGJEN.**



**INGEN MOBILER ELLER
KLOKKER**



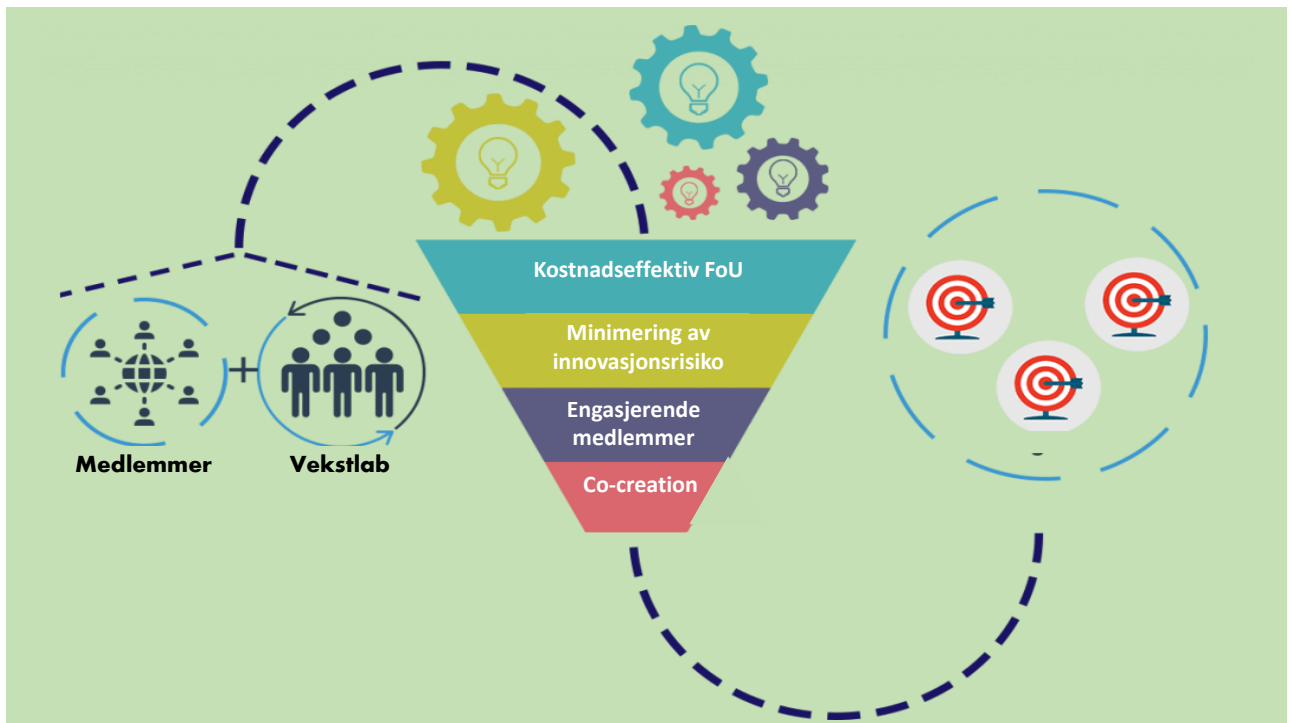
JA, OG!

3

Dagen i dag

Første del	Introduksjon av oss og vårt prosjekt
Andre del	Presentere innsiktene vi har innhentet
Tredje del	Oppgaver knyttet til personas
Fjerde del	Oppsummering og avslutning

4



5

Problemområde

- Nortura er et samvirke med over 17 000 eiere. I et langstrakt land som Norge er det store variasjoner i behov, driftsforhold og mulighetsrom hos medlemmene. Som et konsern kan det være utfordrende å representere og benytte seg av dette.
- Hvordan kan man skape verdi ut av erfaringer og muligheter fra medlemmene, inn i innovasjonsprosesser sentralt i Nortura?
- Vekstlab sin visjon:
Fremtidens verdi for den norske bonden.

6

Vår aksjonsforskning

- * Fase 1 Innhente innsikt:
 - Intervjuer: - Innovasjonsansatte i Nortura
 - Min Bonde pilot bøndene
 - Medlemsdemokratiet i Nortura
 - Workshop: Samskaping for innovering.
- * Fase 2 Teste en tilpasset Design Thinking-prosess på Min Bonde pilot bøndene.
- * Fase 3 Gjennomføre iterativ prosess, teste en tilpasset Design Thinking-prosess på medlemmer som ikke tidligere er inkludert i innovasjonsprosjekt.
- * Fase 4 Evaluering og forankring.

7

Formål

Formål:

- Hvor mye av innovasjonsprosessen er det hensiktsmessig å involvere medlemmene?
- Hvordan kan vi involvere medlemmene på et tidlig stadie og videre i innovasjonsprosessen?

Brukergruppe:

- Ansatte i Nortura: å utvikle verktøy for å bruke medlemsinvolvering i sine innovasjonsprosesser.
- Medlemmer: få muligheten til å påvirke sitt samvirke skaper engasjement.

8



Foto: Ingrid Eiesar Storbråten

“For å sikre at prosjektene går bra utenfor Vekstlab er det viktig å involvere relevante aktører tidlig som skal overta prosjektet senere i prosessen, slik at prosjektet ikke blir lagt i en skuff. ”

Innsikt



Foto: Pixabay.com

Medlemsinvolvering blir brukt til en viss grad i prosessene i dag. Innsikt tyder på at dette har økt med tiden. I dag blir medlemmene brukt for å skaffe innsikt inn mot spesifikke oppdrag eller deler av prosessene.

9



Foto: Pixabay.com

“Det å knytte bøndene tettere til Nortura kan være en viktig faktor for å skape et sterkere Nortura og da gjennom bedre kommunikasjon. Dette har en sett gjennom demonstrasjonene på Otta, hvor bøndene gikk imot sitt eget selskap. Dette kan vise mangel på god kommunikasjon, om hvorfor Nortura gjør som de gjør.”

Innsikt



Foto: Pixabay.com

Informanter forteller at følelsen av å kunne påvirke, få informasjon og engasjere seg i prosjekter gjør det mer morsomt å være i fjøset. Det gir også muligheten til å bygge ett tettere forhold mellom medlem og samvirket Nortura.

10



Foto: Pixabay.com

Innsikt



Foto: Pixabay.com

Måten Nortura har jobbet frem til nå med innovasjonsarbeid, har tradisjonelt sett vært preget av en innenfra og ut metodikk.

"Vanskelig å prototype og iterere produkter og tjenester, da prosessene styres av tidsperspektiv og målsetninger."

Det varierer hvor godt tilrettelagt det er for innovasjonsprosesser i Nortura systemet. Det vil derfor være stor forskjell på hvor frie de ansatte er til å prototype og iterere uten å være begrenset av godkjenninger og lanseringer. Konsernet har utviklet seg på noen avdelinger, men er tilsynelatende ikke åpne for radikal innovasjon på alle avdelinger per i dag. Denne innsikten viser til innovasjonsprosesser i konsernet.

11



Foto: Ingrid Lieser Storbråten

Innsikt

"Vi har jo masse kreative spesialiserte bønder. Det er nok smartere enn at Nortura skal finne opp kruttet selv, så kan medlemmene være med å løfte opp hva som foregår på gården."

"De som allerede er interessert i nisjeproduksjon kan være gode kandidater for samarbeid, da de allerede legger en innsats i å gjøre ting annerledes enn standarden."

Innsikt i hvilke medlemmer som ønsker å være med i en slik prosess kan gjøre utvelgelse og rekruttering mer effektivt.

12

Persona 1

Anonymisert bilde

Navn: Hanne Heggenes

Alder: 24 år

Lokasjon: Østerdalen

Arbeidstitel: Storfe

”

Jeg har et ønske om å drive familiegården, men ser det kan bli vanskelig å arbeide som fulltidsbonde, noe jeg håper på sikt. Jeg engasjerer meg ellers i det lokale bondelaget, og er glad i å bidra til fremtidens gårdsliv.

”



Bakgrunn

- Arbeider som deltidssonde, deltid som lærer ved siden av.
- Gården er akkurat overdratt fra foreldrene.
- Mannen er entreprenør, og har leiekjøring.
- Hanne har ansvaret for dyreholdet, men mannen hjelper til i arbeidsomme perioder.



Holdning

- Etablerer seg som bonde. Vokst opp med foreldrenes samvirkelejalitet. Hanne tar over gården med en ny driv, hun elsker å være med dyrene.
- Hun ønsker å påvirke mennesker og holdninger rundt seg.



Ambisjoner

- Vise verden hvor god dyrevelferd Norge har.
- Hun ønsker å forbedre HMS og personvelferd i landbruket.
- Klima, fremme beitedyr, binde karbon.



Hva ser og hører persona

- Mye omtale om nedskjæringer i Nortura i media.
- Store oppslag for tiden om mattilsynssaker i landbruket.



Ideell situasjon

- At Hanne kan leve av dyreholdet på gården, og mannen kan leve av maskiner og leiekjøring.
- Hanne har drivkraft å ønsker å bli fulltidsbonde, engasjere seg i dyrevelferd og å vise frem hennes realitet til verden.



Utfordringer

- For å få hjulene til å gå rundt jobber Hanne i dag deltid som lærer. Dette gjør at hun har mindre tid til å engasjere seg i medlemsdemokrati og at hun ikke har mulighet til å følge opp driften på den måten hun ønsker.

13

Point of view

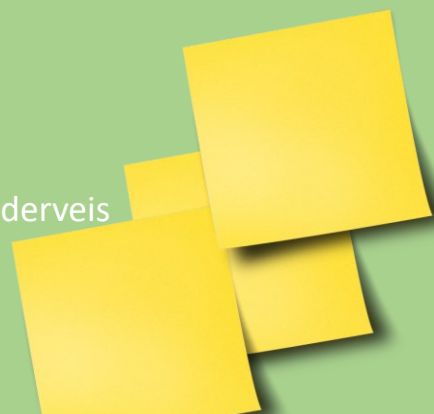
Bruker Hanne har behov for å vise frem og jobbe med klima, bondens og dyrenes velferd fordi hun mener det er viktig å fokusere på.

Anonymisert bilde

14

How might we?

- Idègenerering på post-it, en ide per lapp
- Kvantitet over kvalitet
- Presentere annenhver lapp på rundgang
- Åpent for nye lapper om du kommer på noe underveis



15

Hvordan kan vi?

Hvordan kan vi hjelpe Hanne slik at hun blir involvert direkte og bedre enn det vi gjør i innovasjonsprosesser i Nortura i dag?

Anonymisert bilde



16

Persona 2

Anonymisert bilde

Navn: Sigbjørn Norman

Alder: 53 år

Lokasjon: Nord-Trøndelag

Arbeidstittel: Svinebonde

”

Jeg omtaler oftest Nortura som dem og ikke oss, det er ikke meg, selv om jeg er medeier. Sånne prosjekter som min bonde blir med på å gjøre at jeg føler mer at jeg kan påvirke, og at jeg blir en stor del av systemet.

”



Bakgrunn

- Arbeider i dag som heltidsbonde og har egne prosjekter ved siden av.
- Ektefelle er ikke så mye involvert i gårdsdriften.



Holdning

- Tid har en verdi, det er viktig å utnytte den på best mulig måte.
- Ikke engasjert i å bidra mer enn nødvendig for Nortura.
- Ser på Nortura som en kjøper av kjøttet



Ambisjoner

- Optimalisere driften
- At det skal være mer givende å gå i fjøset.



Hva ser og hører persona

- Mye omtale om nedskjæringer i Nortura i media.
- Nortura informerer om endringer på anlegget han sokner til.
- Store oppslag i media om mattilsynssaker i landbruket.



Ideell situasjon

- At han får solgt kjøttet for best mulig pris.



Utfordringer

- Å optimalisere tiden sin i driften slik at det er mulig å kombinere driften med fritid.

17

Point of view Sigbjørn Norman

Bruker Sigbjørn har behov for lavterskel inkludering fordi han føler en tettere tilhørighet med Nortura gjennom prosjektarbeid.

Anonymisert bilde

18

Hvordan kan vi?

Hvordan kan vi hjelpe Sigbjørn slik at han blir involvert direkte og bedre enn det vi gjør i innovasjonsprosesser i Nortura i dag?

Anonymisert bilde



19

Persona 3

Anonymisert bilde

Navn: Siri Sørman

Alder: 43 år

Lokasjon: Hallingdal

Arbeidstittel: Saubonde



Jeg er jo ganske fan av Nortura som samvirke. At vi er eiere av bedriften. For min del hadde det aldri vært et tema å bytte til en konkurrent for 3 øre mer for kiloen. Prinsippet med at vi faktisk eier den store bedriften er viktig da. Det er også viktig at vi er spredt utover hele landet.



Bakgrunn

- Arbeider som heltidsbonde. Ektefelle har fast arbeid ved siden av.
- Bruker ungdom som hjelp i perioder for ferieavvikling.



Holdning

- Er med i den lokale kretsen for Nortura og har stor tillit til deres arbeid med og for bonden.
- Bekymrer seg for rovdyrsituasjonen, bryr seg genuint for hvert dyr hun mister..



Ambisjoner

- Mer sosialt samvær med «kollegaer» og aktører fra Nortura. Mer oppdateringer om dagens situasjon.



Hva ser og hører persona

- Mye omtale om nedskjæringer i Nortura i media.
- Nortura informerer om endringer på anlegget hun sokner til.



Ideell situasjon

- God kommunikasjon mellom Nortura og bonden, og at en har et trygt kontaktpunkt



Utfordringer

- Engasjerer seg utenfor gården for å få impulser og unngå å bli ensom i et yrke man er mye alene.
- Har mange ideer og kreativitet, men føler at hun ikke får utnyttet potensialet.

20

Point of view Siri Sørman

Bruker Siri har behov for arenaer hun kan være med å påvirke i, fordi hun er engasjert og ser stort potensial i samvirket Nortura.

Anonymisert bilde

21

Hvordan kan vi?

Hvordan kan vi hjelpe Siri slik at hun blir involvert direkte og bedre enn det vi gjør i innovasjonsprosesser i Nortura i dag?

Anonymisert bilde



22

Vedlegg 3: Presentasjon workshop fase 2

23

Arbeidsverksted

Hvilke innovasjoner kan Nortura utvikle for å selge lokalmat/nisjeprodukter via Nortura?

NMBU Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Nortura bondens selskap

Foto: Nortura

24

A photograph of a person with short brown hair, wearing a blue jacket, standing in a barn. They are leaning over a metal railing, feeding a group of pink piglets with hay. The piglets are clustered together, some looking towards the person. The background shows the interior of a barn with wooden stalls and a window.

Dagens arbeidsverksted vil sette deg som bonde og medlem i Nortura i førersetet for hvordan din rolle i et innovasjonsprosjekt vil være.

I dag skal vi tenke kreativt og ha det gøy, mens vi undersøker muligheter for hvordan deres egne produkter kan nå forbrukerne.

Dere har deltatt i prosjektet Min bonde. Nå skal vi ta steget helt tilbake til starten, og se hva som skjer når vi ser på mulighetsrommet sammen med dere.

Foto: Nortura/Øivind Haug

25

Vekstlab sine målbilder

26



Målbildene - Transparens

Sensurert informasjon om Vekstlabs målbilder

(Vekstlab presentasjon målbilder)

27

Målbildene - Økosystemer

Sensurert informasjon om Vekstlabs målbilder



28

Arbeidsregler



VI PASSER TIDEN, OM DET ER NOE SPESIelt DERE SKAL, SÅ SI GJERNE IFRA OM DET NÅ.



PAUSER TAR DERE ALENE. VED BEHOV GÅR DERE UT OG KOMMER RASKT INN IGJEN.



INGEN MOBILER ELLER KLOKKER



JA, OG!

29

3D øvelse

30

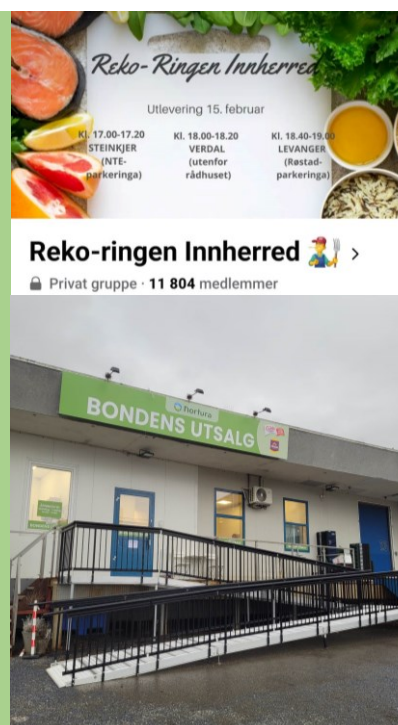
Kreativt verksted

- Fremtidens satsingsområder
- Vi er i et trygt rom
- I kreativ plattform har vi øvelser som aktiviserer kroppen, holdninger og hjernen.
- Dette legger til rette for parallell tenkning, oppgave fokus og å hindre dømming av idéer, deg selv og andre.

31

Bakgrunn

- Nortura har i dag salg i dagligvarekjeder og Proff avdelingen som leverer til restauranter, kantiner og lignende.
- Nortura har mulighet for å være nisjeprodusent.
- I Steinkjer har også medlemsbutikken på anlegget åpnet opp for at vanlige forbrukere kan benytte seg av butikken. Bondens utsalg.
- Reko-ringen i Innherred
- Lokalmat utsalg i dagligvare.



32



Innovasjonsspørsmål #1

Hvor eller hvordan ønsker du at Nortura skal selge dine egne produkter i fremtiden?

33

«Tøm hodet» Post-it øvelse



3 minutter



Ingen ideer er dumme



Kvantitet over kvalitet

34

Presenter

2 sek per lapp,
presenter i
gruppe.



Heng dem opp
på tavla.



En lapp hver,
gå etter tur.



35

3D øvelse

36

Bakgrunn

Nortura har over 17 000 medlemmer. Her er det stor variasjon i produksjonsforhold, og produksjonstyper.

Norturas kjernevirksomhet har en stor vareportefølje, i denne blir det stadig fjernet og lagt til nye produkter.



Foto: Nortura



Foto: Ingrid Eiesar Storbråten

37

Innovasjonsspørsmål #2

Hvordan kan Nortura få frem min råvares særegenhet og kvalitet?



Foto: Nortura/Inkognito as(26948)

38

«Tøm hodet» Post-it øvelse



3 minutter



Ingen ideer er dumme



Kvantitet over kvalitet

39

Presenter

2 sek per lapp,
presenter i
gruppe.



Heng dem opp
på tavlen.



En lapp hver,
gå etter tur.



40

Bakgrunn

- Nortura sitter på mye ressurser på flere nivåer.
- Kompetansen er bred med ulike avdelinger for innovasjon, produktutvikling, markedsføring og distribusjon.
- Det er system for sporbarhet på anleggene i dag.



41

Innovasjonsspørsmål #3

Hva er dine ambisjoner/mål, og hvordan kan Nortura hjelpe deg med å realisere dine ambisjoner?

42

«Tøm hodet» Post-it øvelse



3 minutter



Ingen ideer er dumme



Kvantitet over kvalitet

43

Presenter

2 sek per lapp,
presenter i
gruppe.



Heng dem opp
på tavlen.



En lapp hver,
gå etter tur.



44

Velg deg en favoritt

Velg deg en favoritt
Post-it lapp fra
utvalget på veggen.



Denne tar du med
deg videre.



5 min



45

A4 øvelse

Beskriv ideen på et A4 ark:

1. Hva handler ideen om?
2. Hvilke ressurser har vi?
3. Hvilke ressurser trenger vi?

46

3D øvelse

47

Presentasjon og tilbakemelding

Presenter A4 arket ditt til
sidemannen, deretter mottar du
innspill

Bytt roller

48

Videreutvikling

Benytt deg av idéene og renskriv A4 arket

49

Dingøvelse

En sitter med ryggen mot gruppen.

Etter å ha presentert ideen sin skal gruppen komme med tilbakemeldinger, og drodle videre på ideen.

Om gruppen begynner å kritisere skal du bruke ordet «Ding» for å vise at gruppen skal gå videre i diskusjonen. Om du ønsker å høre nye retninger sier du «start på nytt».

50

Videreutvikling

Benytt deg av ideene og renskriv A4 arket

51

Stem på din favoritt

Benytt Post-it for å stemme, tre hver, på hvilken ide som skal videre

52

Lag en plakat

Gruppen skal lage en plakat av A4 arket som ble stemt frem. Her skal dere utbrodere og renskrive ideen over på en plakat

53

Presenter plakat

Gi en introduksjon til idéen dere har presentert på plakaten deres

54

Levere ide

Skriv navnet ditt på A4 arket

Alle leverer inn sin ide

55

Del 2

Fra fremtid til nåtid -
Ri bølgene og nå ambisjonen

56

Hvordan skal din idé skapes?

- Nå skal plakatene deres henges opp på veggen under ambisjon.
- På veggen vil det henge en rekke med ark med bølger og spørsmål som symboliserer tidslinjen frem til ideen.
- Dere vil få utdelt «fire» A3ark som dere skal utforme deres reise på.
- Da dere er en gruppe kan dere spille på hverandres kunnskap og erfaring på de ulike bølgene, hva kan dere og de enkelte i hver gruppe utføre?

57



Ambisjonen



Tredje bølge

Hva skjedde i fasen før
suksessen der
ambisjonen ble nådd?



Andre bølge

Hva trenger vi for å
oppnå ambisjonen?
Skriv detaljert om
endringer som må til.



Første bølgen

Hva kan gjøres i
morgen og i de neste
ukene/ månedene?

58

Beskriv din rolle som produsent i hver av fasene og hvorfor du ønsker rollen, evt. skriv «ingen» hvis det passer deg i bølgen.

59

Vedlegg 4: Presentasjon workshop fase 3

60

Arbeidsverksted

Hvilke innovasjoner kan Nortura utvikle for å selge vårt kjøtt via Nortura?



Nortura
bondens selskap

Foto: Nortura

61

Dagens arbeidsverksted vil sette deg som bonde og medlem i Nortura i førersetet for hvordan din rolle i et innovasjonsprosjekt vil være.

I dag skal vi tenke kreativt og ha det gøy, mens vi undersøker muligheter for hvordan deres egne produkter kan nå forbrukerne.

Foto: Nortura/Olivind Haug

62

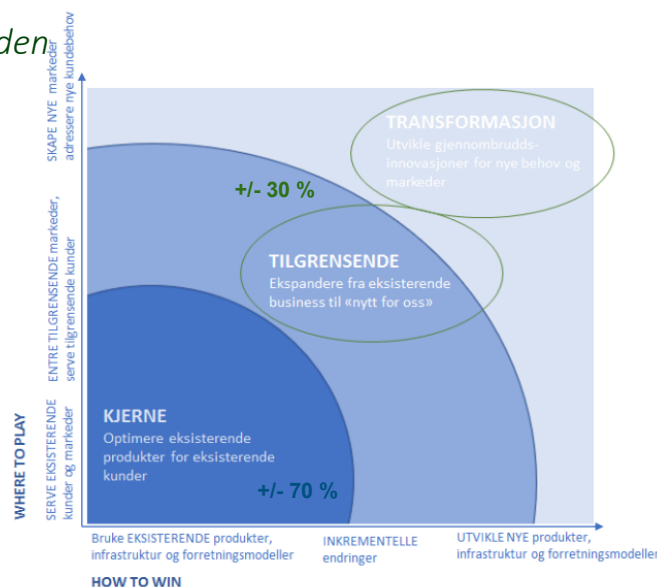
Vekstlab



63

1) Mandat Nortura Vekstlab - *Fremtidens verdier fra den norske bonden*

- Vekstlaben jobber med **langsiktig strategisk innovasjon og FoU** med porteføljetilnærming **på tvers av** forretningsområder og datterselskaper i konsernet.
- Vi identifiserer og utvikler forretningsmuligheter **utenfor dagens kjernevirksomhet**, for å sikre bonden og Nortura økt lønnsomhet, konkurransekraft og relevans i fremtiden.
- Vekstlaben skal gi retning til konsernets strategier, vekst og endring.

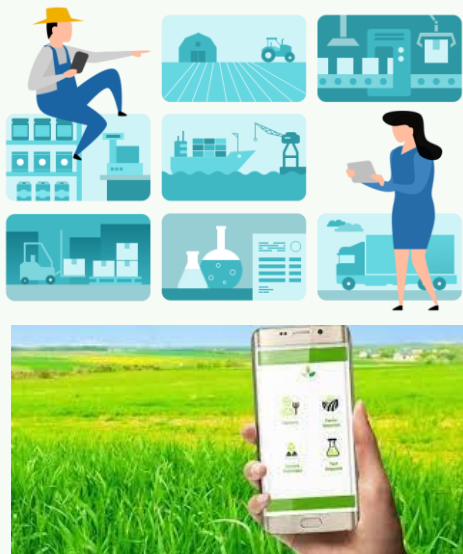


Kilde: Nagji, B., Tuff, G. (2012) *Managing your innovation portfolio*, Harvard Business Review



64

Målbilde #3 Transparens som konkurransefortrinn



Informasjon om Vekstlabs målbilder



65

Målbilde #4 Økosystemer for morgendagens behov



Informasjon om Vekstlabs målbilder



66

Arbeidsregler



**VI PASSER TIDEN,
OM DET ER NOE
SPESIelt DERE SKAL,
SÅ SI GJERNE IFRA
OM DET NÅ.**



**PAUSER TAR DERE ALENE.
VED BEHOV GÅR DERE UT
OG KOMMER RASKT INN
IGJEN.**



**INGEN MOBILER ELLER
KLOKKER**



JA, OG!

67

3D Øvelse

68

«Vi produserer verdens beste råvare, men denne kunnskapen kommer ikke frem fra bonde til forbruker.»

- «Folkeopplysning tror jeg egentlig hadde vært veldig viktig framover, for vi blir færre og færre bønder og det er fler og fler, som ikke aner hvordan maten blir produsert» – Bonde
- «Jeg skulle ønske at den norske maten kan bli mer verdsatt» - Bonde
- "Vi har det beste kjøttet, det er viktig at folk er klar over det og at det settes pris på." - Bonde
- "I dag er det veldig fokus på billig mat. Og ja, det bør og kunne være fokus på kvalitet.« -Bonde
- «En av nøkkelutfordringene til landbruksamvirket, og særlig Nortura er det at vi har fjernet all identitet fra selskapet, det gjør det så enkelt for dagligvarekjeden å bytte ut produktene til EMV.» - Bonde



69

«Nortura mangler identitet og henter ikke ut potensialet som ligger i samvirke formen»

- Samvirket har en svært bred kompetanse med avdelinger for innovasjon, produktutvikling, markedsføring, distribusjon, salg og dagligvare.
- «Det er få andre selskaper som har kontakt med 17 000 av sine produsenter og eiere» - Ansatt Nortura vekst
- «Det som skiller Nortura fra de andre slakte selskapene, er jo nettopp samvirkeformen, og det at det er bønder over hele landet som eier selskapet. Å jobbe med identiteten til produktene tror jeg er noe som vil bygge mer konkurransekraft.» - Bonde



70

Innovasjonsspørsmål #1

Hvordan kan vi bedre få frem budskapet om våre gode råvarer og unike produksjonspraksis?



Foto: Nortura/Inkognito as(26948)

71

«Tøm hodet» Post-it øvelse



1 idé per post-it



Ingen ideer er dumme



Kvantitet over kvalitet

72

Presenter

2 sek per lapp,
presenter i
gruppe.



Heng dem opp
på tavlen.



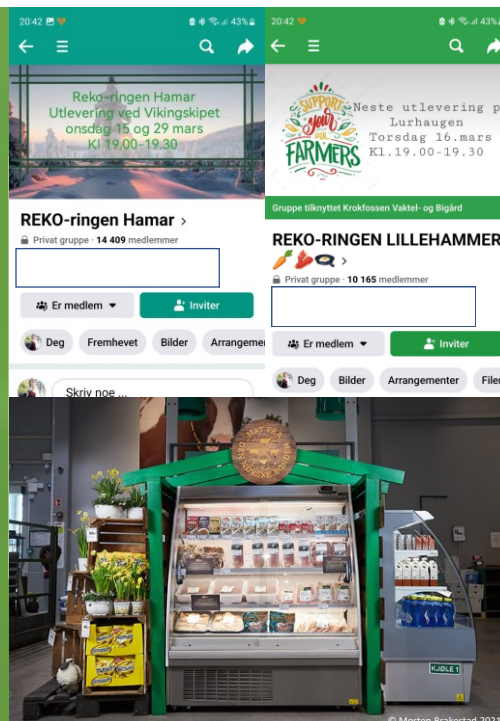
En lapp hver,
gå etter tur.



73

Nortura har i dag manglende fokus på alternative distribusjonskanaler.

- Innsikter viser et ønske hos medlemmer om å kutte verdikjeden, og få forbrukerne nærmere bonden.
- «Jeg tror kanskje kjedene i dag har litt for stor gevinst, og litt for stor margin i forhold til resten av verdikjeden.» - Bonde
- «Nisjeordningen fungerer ikke optimalt slik det er i dag. Det kan være tungvint å benytte, og oppfattes som begrensende.» - Bonde
- Reko-ringen har blitt mer anerkjent i blant annet Hamar og Lillehammer regionen.



74

Innovasjonsspørsmål #2

«Hvordan kan vi bidra til mer verdiskaping for bonden i Nortura?»

75

«Tøm hodet» Post-it øvelse



1 idé per post-it



Ingen idéer er dumme



Kvantitet over kvalitet

76

Presenter

2 sek per lapp,
presenter i
gruppe.



Heng dem opp
på tavlen.



En lapp hver,
gå etter tur.



77

Velg deg en favoritt

Velg deg en favoritt
Post-it lapp fra
utvalget på veggen.



Denne tar du med
deg videre.

#1

78

3D Øvelse

79

A4 øvelse

Beskriv ideen på et A4 ark

80

Dingøvelse

Regler:

1. En presenterer ideen sin for gruppen.
2. Etter å ha presentert ideen sin, snur personen seg rundt og sitter med ryggen mot gruppen. Nå skal de andre i gruppen drodle videre på ideen og komme med forslag til utvikling. Nye idéer kan bidra til videreutvikling av idéene.
3. Den med ryggen til skal:
 - 3.1 Om gruppen begynner å kritisere ideen skal du bruke ordet «DING» for å vise at gruppen skal gå videre i diskusjonen.
 - 3.2 Om du ønsker å høre nye retninger eller du føler de farer i feil retning, sier du «start på nytt».

81

Videreutvikling

Benytt deg av ideene fra forrige øvelse og fyll inn utdelt A4 ark

82

Dato:

Utfylt av:

Idébeskrivelse

Tittel for din idé:

Hva er kjernen i ideen: *Hva er det din idé består av som er helt uforventet, uten dette er det en helt ny idé.*

Positive og negative konsekvenser med å gjøre følgende idé? *Hvilke fordeler skaper ideén, skaper den noen nye barrierer?*

Interessenter og avhengigheter: *Hva/hvem tror vi påvirkes og hvilke ressurser trenger vi?*

Konkurransefortrinn: *Hvorfor vil nettopp vi i Nortura lykkes med dette? Hva er spesielt med vårt samvirke?*

83

Stem på din
favoritt

Benytt Post-it for å stemme, to
lapper hver. Den ideen med flest
stemmer blir med videre.

84

Lag en plakat

Gruppen skal lage en plakat av A4 arket som ble stemt frem. Her skal dere utbrodere og illustrere ideen på en plakat

85

Levere ide

Legg alle idé ark på bordet klart for å levere inn. Både idébeskrivelsesarket, og det første dere fylte ut.

86

3D Øvelse

87

Del 2

Hva må vi gjøre for å realisere vår idé?
Fra individ til organisasjon – men hvem gjør hva?

88

Hva skal til for at idéen skal bli implementert?

Idé navn:
Navn:

Meg som bonde

Oss som medlemmer/mine grupper

Hva skal ledelsen gjøre?

Hva skal samvirkeorganisasjonen gjøre?

89

Presenter plakat

Gi en introduksjon til ideen dere har presentert på plakaten deres

90

Utvelgelse

Stem på din favoritt av plakatene som er presentert her i dag.

91

Evaluer arbeidsverksted

Tusen takk for strålende innsats!

- Hva likte du med arbeidsverkstedet?
- Hva var utfordrende?
- Hva ønsker dere mer av?
- Hva kunne vi gjort annerledes?

92

Vedlegg 5: Presentasjon fase 4

93

Medlemsinvolvert innovasjon

- Samskapning mellom Vekstlab og bonden

94

Dagens gjennomgang

1. Hva ønsker vi å gi dere?
2. Vår prosess
3. Refleksjoner og evaluering.

95

Hva ønsker vi å gi dere?

- Innsiktsdata
- Idébeskrivelser
- Forankring av sterkere medlemsinvolvering
- Presentasjoner fra arbeidsverkstedene
- **Konkret prosess for medlemsinvolvering**

96



Problemstilling

Hvordan kan medlemsledet involveres mer aktivt gjennom en innovasjonsprosess, og hvilke implikasjoner gir dette for innovasjonspraksis i samvirkeorganisasjoner?

97

Vår prosess

Innsiktsfase

- Dybdeintervjuer med ansatte i Vekstlab, medlemsdemokratiet og pilot deltakerne i Min Bonde
- Workshop om medlemsinvolvering i innovasjonsprosesser

DT-prosess nummer 1 Steinkjer

- Basert på innsikt fra pilot bøndene gjennomførte vi vår egen metodekonstruksjon.
- Workshop og prototyping med pilot bøndene i Min Bonde

DT-prosess nummer 2 Rudshøgda

- Itererte metoden med nytt utvalg på Nortura Rudshøgda

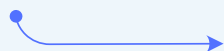
Evaluering og forankring

- Presentere vår prosess og funn for dere her i dag, dette skal vi evaluere etterpå.

98

Metode for medlems-
involvering i
innovasjonsprosesser
for Nortura.

En 5-Steps Prosess



99

AVGRENSNING

- Utgangspunkt i Vekstlab sine målbilder.
- Én eller flere ansatte sammen
- Benytt «Tøm hodet».
- Definer problemområde.

100

- Innsiktsinnhenting hos medlemmene
- Intervju og observasjon
- Systemforståelse
- Tydeliggjør mulighetsrommet, begrensninger og ressurser

AVGRENSNING

EMPATISERING

101

- Analyser innsiktene fra empatiseringsfasen internt
- Definere problemstilling for idégenerering

AVGRENSNING

EMPATISERING

DEFINERING & KONKRETISERING

102

- Arbeidsverksted: idégenerere rundt problemstilling, Kreativ Plattform.
- Vekstlab og medlemmer.
- Utnevne ildsjel og med-ildsjel (Medlem)

o o o o

AVGRENSNING

EMPATISERING

DEFINERING & KONKRETISERING

IDÉGENERERING

103

- Skap prototyper utfra idéer fra arbeidsverksted
- Iterere, gjennom testing i samarbeid med med-ildsjel
- Lavterskel testing på et tidlig stadium

o o o o

AVGRENSNING

EMPATISERING

DEFINERING & KONKRETISERING

IDÉGENERERING

PROTOTYPING & TESTING

104

1. Avgrensning

- Utgangspunkt i Vekstlab sine "Målbilder"
- Én eller flere ansatte sammen
- Bruk «Tøm hodet» øvelsen
- Definerer et problemområde

Mål

Skape relevante problemområder for medlemmer og Vekstlab, som sikrer langsiktig strategi, men samtidig er åpen nok for at innsiktsfasen er med på videre utforming.

Output

Et konkret problemområde som blir utgangspunkt for innsamling av innsikt i steg 2, innsiktsplattform.



105

Steg 1 Avgrensning

Steinkjer

- Problemområdet ble:
å skape flere inntektskilder for medlemmenes produksjon gjennom lokale distribusjonskanaler.

- Min Bonde

- Valgte målbilder:



Transparens som konkurransefortrinn

Rudshøgda

- Problemområdet var fortsatt:
å skape flere inntektskilder for medlemmenes produksjon gjennom lokale distribusjonskanaler.

- Sammenligningsgrunnlag.



Økosystemer for morgendagens behov



106

2. Empati – Innsiktsinnsamling

- Målrettet innsiktsinnsamling
 - Stakeholder mapping
 - Benytte nettverket til medlemmene
- Kartlegge problemområdets verdikjede

Mål

Medlemmenes innsikt rundt problemområdet tydeliggjør mulighetsrommet, begrensninger og ressurser.

Output

Skaper oversikt over medlemmer som ønsker å involveres.



107

2. Empati – Innsiktsinnsamling

Steinkjer

- 4 dybdeintervjuer med medlemmer
- Et gårdsbesøk m/kaffe og ost og empatiseringssamtale
- Ikke strukturert intervju med sentral ansatt på Nortura Steinkjer
- Samtale med sentral Nortura ansatt
- Observering av tilbud for lokalmat distribusjonskanaler
 - Lokale matvare butikker
 - Restauranter og spisesteder
 - Gårdsutsalg
 - Bondens utsalg

Rudshøgda

- Dybdeintervjuer med 8 medlemmer (2 som har ansettelsesforhold m/ Nortura).
 - Intervju ble avtalt med medlemmer i vårt eget nettverk samt gjennom invitasjon sendt etter påmelding til arbeidsverkstedet.
 - Det ble konstruert intervju guide med vekt på både medlemsinvolverings problemstilling og problemstilling angående lokalmat (tatt utgangspunkt i Min Bonde tematikken)



108

3. Definere og konkretisere

- Innsiktene fra medlemmene er sentrale. Det er dette som vil være styrende for idégenerering i kommende steg.

Mål

En konkret problemstilling og ønsket output for Idégenerering. Bestemme relevante aktører som er kartlagt i systemtenkingskartet.

Output

En konkret problemstilling og ønsket output for steg 4. Bestemme relevante aktører som er kartlagt i systemtenkingskartet.



109

3. Definere og konkretisere

Steinkjer

- Utarbeidet overordnet problemstilling for arbeidsverkstedet

"Hvilke innovasjoner kan Nortura utvikle for å selge lokalmat/nisjeprodukter via Nortura?"

- Tre innovasjonsspørsmål ble formet for å underbygge problemstilling og ønsket output.
1. "Hvor eller hvordan ønsker du at Nortura skal selge dine egne produkter i fremtiden?"
 2. " Hvordan kan Nortura få frem min råvares særegenhet og kvalitet?"
 3. Hva er dine ambisjoner/mål, og hvordan kan Nortura hjelpe deg med å realisere dine ambisjoner?

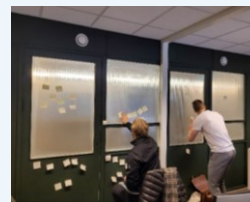
Rudshøgda

- Definerte ny overordnet problemstilling

"Hvilke innovasjoner kan Nortura utvikle for å selge vårt kjøtt via Nortura?"

Denne ble underbygd av to innovasjonsspørsmål:

1. "Hvordan kan vi bedre få frem budskapet om våre gode råvarer og unike produksjonspraksis?"
2. "Hvordan kan vi bidra til mer verdiskaping for bonden i Nortura?"



110

4. Samskapende idégenerering

- Arbeidsverksted
- Ca. 4 timer. (Burde ha dette)
- Kreativ plattform og medarbeiderdrevet innovasjon.
- Informasjon om Vekstlab

Mål

Å skape engasjement hos medlemmene. Finne gode idéer og ildsjeler. Målet er videre å utelukke barrierer på et så tidlig stadium som mulig.

Output

- Konkrete MVP, forankring og ansvarsfordeling.
- Idéer til idebank/Veksthuset.



111

4. Samskapende idégenerering

- Hvorfor kreativ plattform?
 - ✓ Ulike øvelser som aktiviserer kropp, holdning og hjerne.
 - ✓ Øker parallell tenkning, oppgavefokus og hindrer dømming av idéer fra seg selv og andre.
 - ✓ Deler kunnskap og erfaringer uten å bli begrenset av stilling og bakgrunn.



112

4. Samskapende idégenerering (Arbeidsverksted)

Steinkjer

- 6 deltakere: alle pilotbøndene møtte opp, to gårder hadde to representanter.
- Min bonde pilotbøndene.
- 4 timer, ferdige 20 minutter før.
- 2 grupper med tre personer.

Rudshøgda

- 14 deltakere: (10 medlemmer, 3 Vekstlab ansatte, 1 Nortura Rudshøgda ansatt).
- Nesten 2% svarte ja fra e-postlisten.
- 3,5 timer, travelt. Dette på grunn av omvisningen på anlegget, og større gruppe mennesker.
- 2 grupper på tre personer og 2 på fire personer.



113



1. Innsikt



«Vi produserer verdens beste råvare, men denne kunnskapen kommer ikke frem fra bonde til forbruker.»

«Det som skiller Nortura fra de andre slakte selskapene, er jo nettopp samvirkeformen, og det at det er bønder over hele landet som eier selskapet. Å jobbe med identiteten til produktene tror jeg er noe som vil bygge mer konkurransekraft.» - Bonde

«Jeg tror kanskje kjedene i dag har litt for stor gevinst, og litt for stor margin i forhold til resten av verdikjeden.» - Bonde

1. Hvor eller hvordan ønsker du at Nortura skal selge dine egne produkter i fremtiden?

2. Hvordan kan Nortura få frem min råvares særegenhet og kvalitet?

3. Hva er dine ambisjoner/mål, og hvordan kan Nortura hjelpe deg med å realisere dine ambisjoner?

1. Hvordan kan vi bedre få frem budskapet om våre gode råvarer og unike produksjonspraksis?

2. Hvordan kan vi bidra til mer verdiskaping for bonden i Nortura?



2. Innovasjonsspørsmål



114

>

3. Tøm hodet

<

<

4. Velg favoritt

>

115

>

5. og 7. Idéutvikling

<

Idégenerering

Hver på sin side (den første av 10-15)

Skrevet ideer

Hvilke ressurser har vi?

Hvilke ressurser trenger vi?

Idébeskrivelse

Tittel for din idé:

Hva er kjernen i ideen? Hva er det viktigste du ønsker å oppnå med denne ideen? (Hva er målet?)

Positive og negative konsekvenser med å gjøre følgende idé? (Hvilke problemer løser den? Hvilke nye utfordringer skaper den?)

Interessenter og avhengigheter: (Hvem har interesse i ideen? Hvilke ressurser trenger du?)

Konkurransesituasjon: (Hvem er dine konkurrenter? Hva er deres styrke og svakheter?)

1

2

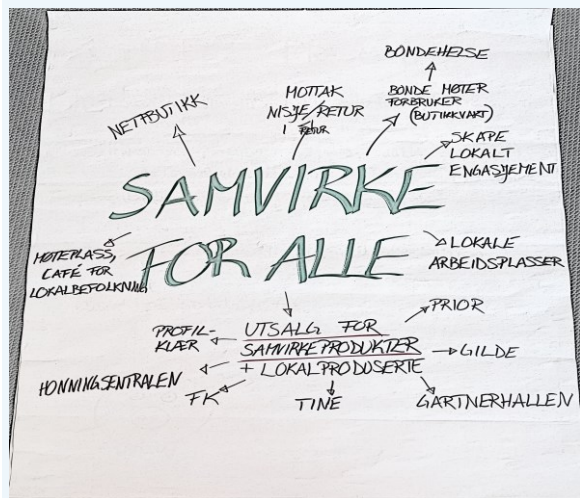
>

6. Dingøvelse

<

116

Utviklede idéer fra Rudshøgda



Kunnskapsløft om matproduksjon i barnehage og skole



- Samarbeid med andre i landbruket - Må jobbe sammen om felles mål
- Tidlig påvirkning viktig - ~~også~~ også voksenopplering til lærere
↳ hjelp til ~~utvikle~~ balansert kunnskap.
- Mye "feil" fokus i media
- Sponsor gode råvarer
- Bidra med jobber ved f.eks. operasjon dagsverk, arbeidsdager
- Mat = bordskap
- Tilby åpne gårder, besøk
- Tidlig påvirkning kan påvirke kjøpevanene senere i livet.

"Samvirke for alle" og "Kunnskapsløft om matproduksjon i barnehage og skole"



119

Grasbasert kjøttproduksjon

- 95% grassbasert- og for den syra - norske for
- ikke nødvendigvis økologisk
- Nortura med egen merkevare under Grasbasert merke- ordning
↳ årlig verifisert, Nortura dekker årsavtalen på Google.
- En dyreforsørgsordning med belønning/kvot for å bli med i ordningen
- Nortura som bærekraftsbransje (sirkulær økonomi)
- vise til lavere CO2 utslipp
- helte fordelene av bedre fôrvarer, feltstyrede sammenheng.
- dyrevelferd (komplett med kvalitetsstandard)
- Olse betri produktjoner, holde kulturlandskapet - Ina som oppdelt 40%
- samarbeide om tross? vet. oppdrett - på 1%

Utviklede idéer fra Rudshøgda

GILDE PREMIUM

"Forbruker er villig til å betale mer for kjøtt produsert på sirkulært for"

Sirkulært for produsere av plussprodukter som Peto myse og overkuddsbrød fra baker. Små forfabrikker på enkelte gårder som også kan forsyne gårder i nærheten.

Lage et nytt segment av Gilde-merkevaren med et "stempel" som kommuniserer bærekraft og basert på sirkulært for



«Grasbasert» og «Gilde Premium»

120

<

10. Bølger (Steinkjer)

>



Ambisjonen

Hva skjedde i fasen før suksessen der ambisjonen ble nådd?



Tredje bølge

Hva trenger vi for å oppnå ambisjonen? Skriv detaljert om endringer som må til.



Andre bølge

Hva kan gjøres i morgen og i de neste ukene/ månedene?



Første bølgen

Hva skal til for at idéen skal bli implementert?

Idé navn:
Navn:

Meg som bonde

Oss som medlemmer/mine grupper

Hva skal ledelsen gjøre?

Hva skal samvirkeorganisasjonen gjøre?

<

10. IGLO (iterert Rudshøgda)

>


121

5. Prototyping


- Teste MVP gjennom ildsjel og med-ildsjel
- Lavterskel testing - Convinient sampling – fordi vi skal lære
- Digitale møter
- Trinn 1 i Veksthuset

Mål

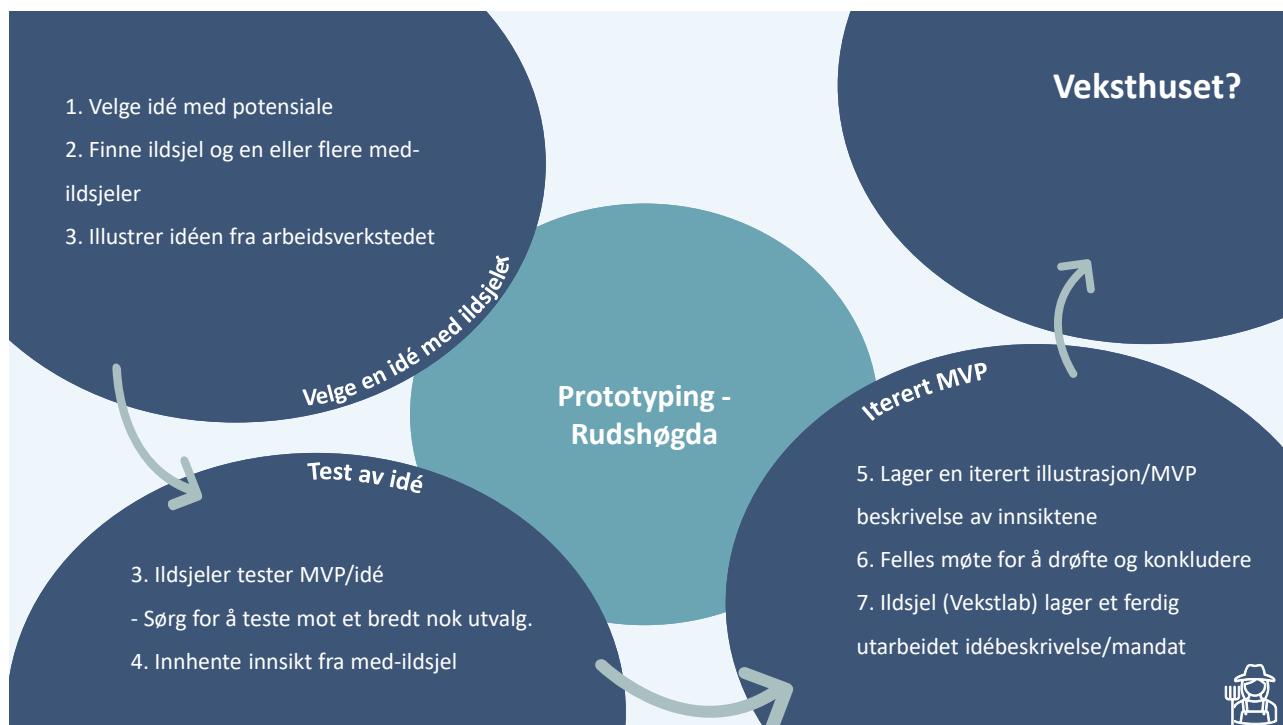
Output

- Ildsjel og med-ildsjel har illustrert og samt iterert frem forslag til hvem de skal teste på.
- Kartlegge ønsket for videre involvering og konkrete informasjonskanaler.
- Vi ønsker å motivere til å lage MVP og teste denne på et tidligere stadiet enn dagens utførelse for Vekstlab, gjennom Ildsjel og med-ildsjel (bonden).

- Konkrete prototyper som er klare for testing.



122



123

Våre tanker for en best mulig implementering

- Metoden er ikke ment som en radikal endring, men setter medlemsinvolvering i system.
- Medlemmene/Bøndene er interesserte i å delta i deres innovasjonsprosesser.
- Sentralt å utnevne en med-ildsjel i et innovasjonsprosjekt.
- Eier initiativet er en god plattform for samskapning og kan vurderes å være en del av implementeringen.
- Metoden tilgjengeliggjør lavterskel innovasjon og lavterskel testing på et tidlig tidspunkt ved hjelp av medlemsdeltakelse i stegene.
- Metoden er med på å fylle opp idébanken, og bli bedre kjent med Nortura som selskap og deres eiere.

124



125

Vedlegg 6: Personar/arketyper utviklet i fase 1

126

Persona 1

Anonymisert bilde

Navn: Hanne Heggenes

Alder: 24 år

Lokasjon: Østerdalen

Arbeidstittel: Storfø

”

Jeg har et ønske om å drive familiegården, men ser det kan bli vanskelig å arbeide som fulltidsbonde, noe jeg håper på sikt. Jeg engasjerer meg ellers i det lokale bondelaget, og er glad i å bidra til fremtidens gårdsliv.

”



Bakgrunn

- Arbeider som deltidsskolelærer, deltid som lærer ved siden av.
- Gården er akkurat overdratt fra foreldrene.
- Mannen er entreprenør, og har leiejøring.
- Hanne har ansvaret for dyreholdet, men mannen hjelper til i arbeidsomme perioder.



Holdning

- Etablerer seg som bonde. Vokst opp med foreldrenes samvirkeforhold.
- Hanne tar over gården med en ny driv, hun elsker å være med dyrene.
- Hun ønsker å påvirke mennesker og holdninger rundt seg.



Ambisjoner

- Vise verden hvor god dyrevelferd Norge har.
- Hun ønsker å forbedre HMS og personvelferd i landbruket.
- Klima, fremme beitedyr, binde karbon.



Hva ser og hører persona

- Mye omtale om nedskjæringer i Nortura i media.
- Store oppslag for tiden om mattilsynssaker i landbruket.



Ideell situasjon

- At Hanne kan leve av dyreholdet på gården, og mannen kan leve av maskiner og leiejøring.
- Hanne har drivkraft å ønsker å bli fulltidsbonde, engasjere seg i dyrevelferd og å vise frem hennes realitet til verden.



Utfordringer

- For å få hjulene til å gå rundt jobber Hanne i dag deltid som lærer. Dette gjør at hun har mindre tid til å engasjere seg i medlemsdemokrati og at hun ikke har mulighet til å følge opp driften på den måten hun ønsker.

127

Persona 2

Anonymisert bilde

Navn: Sigbjørn Norman

Alder: 53 år

Lokasjon: Nord-Trøndelag

Arbeidstittel: Svinebonde

”

Jeg omtaler oftest Nortura som dem og ikke oss, det er ikke meg, selv om jeg er medeier. Sånne prosjekter som min bonde blir med på å gjøre at jeg føler mer at jeg kan påvirke, og at jeg blir en stor del av systemet.

”



Bakgrunn

- Arbeider i dag som heltidsbonde og har egne prosjekter ved siden av.
- Ektefelle er ikke så mye involvert i gårdsdriften.



Holdning

- Tid har en verdi, det er viktig å utnytte den på best mulig måte.
- Ikke engasjert i å bidra mer enn nødvendig for Nortura.
- Ser på Nortura som en kjøper av kjøttet



Ambisjoner

- Optimalisere driften
- At det skal være mer givende å gå i fjøset.



Hva ser og hører persona

- Mye omtale om nedskjæringer i Nortura i media.
- Nortura informerer om endringer på anlegget han sokner til.
- Store oppslag i media om mattilsynssaker i landbruket.



Ideell situasjon

- At han får solgt kjøttet for best mulig pris.



Utfordringer

- Å optimalisere tiden sin i driften slik at det er mulig å kombinere driften med fritid.

128

Persona 3

Anonymisert bilde

Navn: Siri Sørman

Alder: 43 år

Lokasjon: Hallingdal

Arbeidstittel: Saubonde

”

Jeg er jo ganske fan av Nortura som samvirke. At vi er eiere av bedriften. For min del hadde det aldri vært et tema å bytte til en konkurrent for 3 øre mer for kiloen. Prinsippet med at vi faktisk eier den store bedriften er viktig da. Det er også viktig at vi er spredt utover hele landet.

”



Bakgrunn

- Arbeider som heltidsbonde. Ektefelle har fast arbeid ved siden av.
- Bruker ungdom som hjelp i perioder for ferieavvikling.



Holdning

- Er med i den lokale kretsen for Nortura og har stor tillit til deres arbeid med og for bonden.
- Bekymrer seg for rovdysrasjonen, bryr seg genuint for hvert dyr hun mister..



Ambisjoner

- Mer sosialt samvær med «kollegaer» og aktører fra Nortura. Mer oppdateringer om dagens situasjon.



Hva ser og hører persona

- Mye omtale om nedskjæringer i Nortura i media.
- Nortura informerer om endringer på anlegget hun sokner til.



Ideell situasjon

- God kommunikasjon mellom Nortura og bonden, og at en har et trygt kontaktpunkt



Utfordringer

- Engasjerer seg utenfor gården for å få impulser og unngå å bli ensom i et yrke man er mye alene.
- Har mange ideer og kreativitet, men føler at hun ikke får utnyttet potensialet.

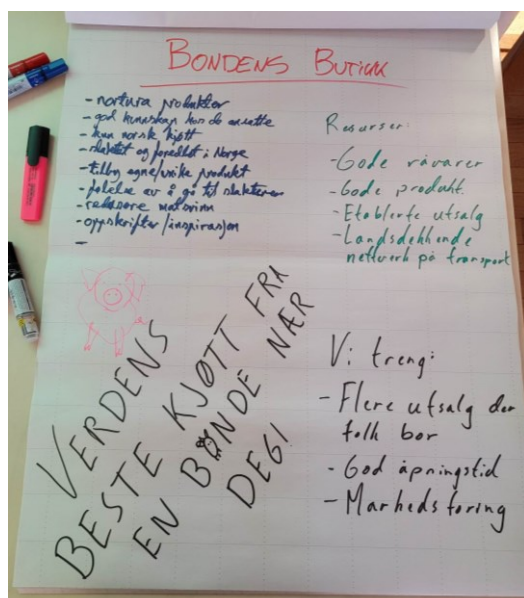
Vedlegg 7: Idéplakater og prototyper fra fase 2

Idéplakatene er lagd av medlemmene. Prototypene er utviklet av studentene, og deretter iterert sammen med våre med- ildsjeler.

Under presenteres idéplakater og prototyper.

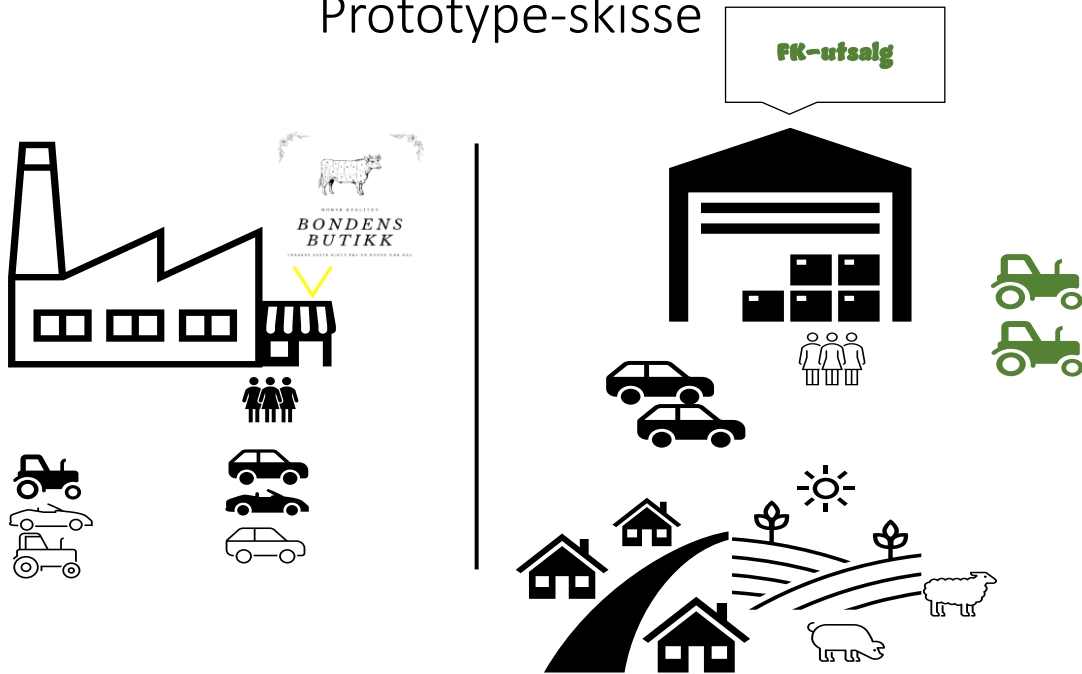
131

Bondens butikk



132

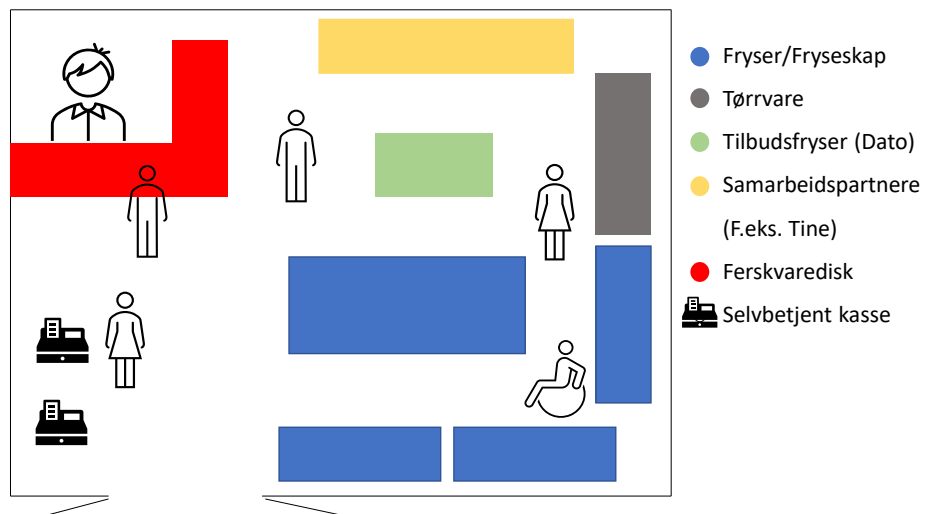
Prototype-skisse



133

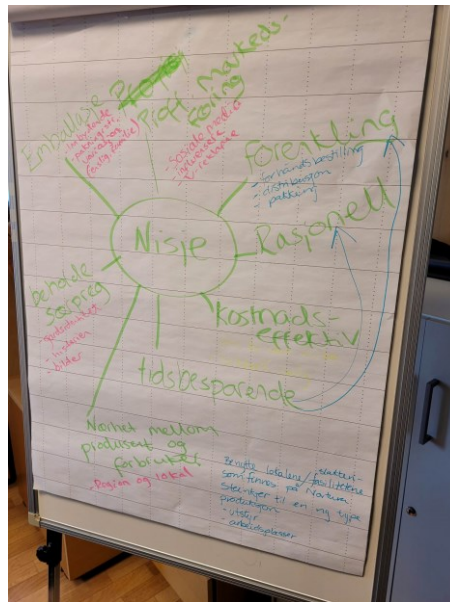


Bondens butikk (Utsalg Nortura)



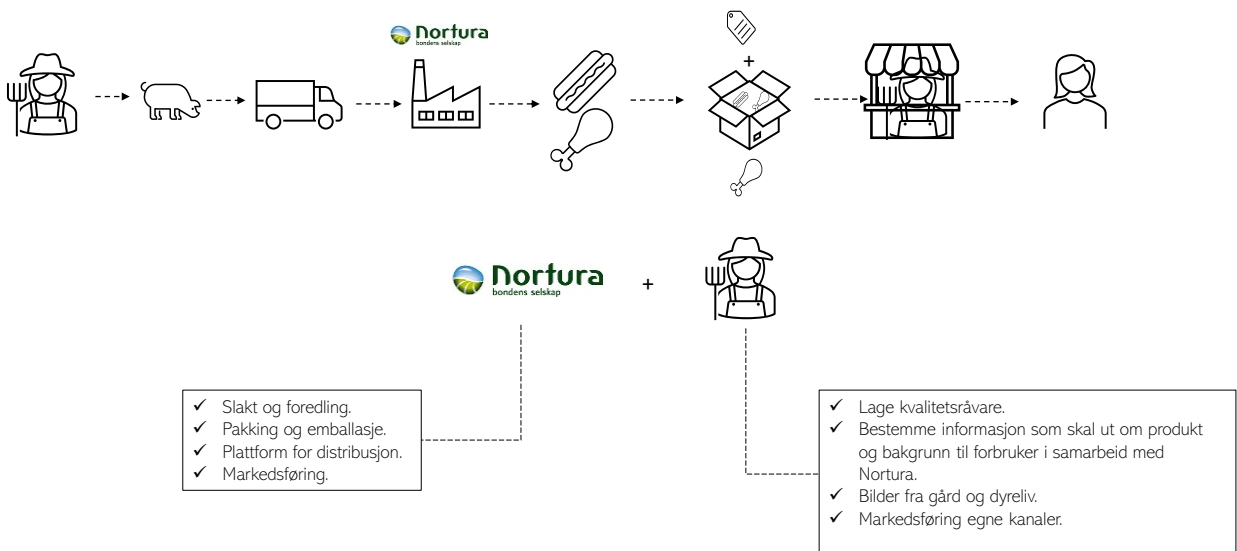
134

Nisje




135

Brukerreise revidert etter kommentarer



136

Etikett på forside og bakside av produkter



GRISENE PÅ NORDMANN'S GÅRD

Grisene på Nordmanns gård vokser opp i rolige og trygge omgivelser. Vi er mange som sørger for at dyrevelferden er i toppklasse. Dyrestellet går på tvers av generasjoner, der barnebarn sørger for stimulerende omgivelser for aktive grisunger og purker. For oss er oppvekstvilkårene for våre dyr hovedprioriteten, og dette er noe vi jobber med hver dag for å optimalisere. Når du spiser gode valitetsprodukter fra oss kan du være trygge på at vi har gjort vårt ytterste for at du får levert et produkt du kan spise med god samvittighet. Det legger vi vår yrkes stolthet i. God appetitt.

Foto: Nortura/Oleivind Høng



137

Iterert prototype, Nisje



GRISENE PÅ NORDMANN'S GÅRD

Grisene på Nordmanns gård vokser opp i rolige og trygge omgivelser. Vi er mange som sørger for at dyrevelferden er i toppklasse. Dyrestellet går på tvers av generasjoner, der barnebarn sørger for stimulerende omgivelser for aktive grisunger og purker. For oss er oppvekstvilkårene for våre dyr hovedprioriteten, og dette er noe vi jobber med hver dag for å optimalisere. Når du spiser gode valitetsprodukter fra oss kan du være trygge på at vi har gjort vårt ytterste for at du får levert et produkt du kan spise med god samvittighet. Det legger vi vår yrkes stolthet i. God appetitt.

Foto: Nortura/Oleivind Høng

NORDMANN'S GÅRD

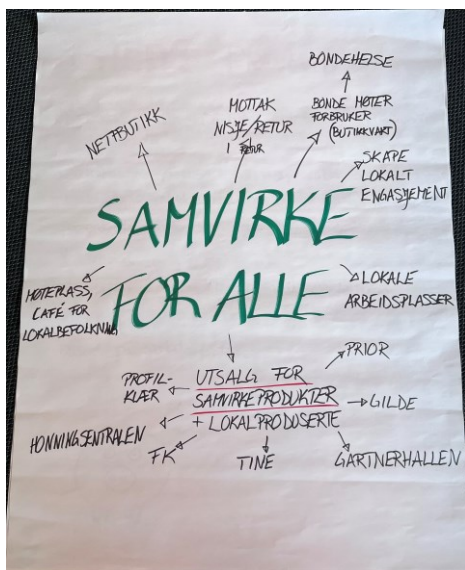
nortura
bondens vellyst

138

Vedlegg 8: Idéplakater og prototyper fra fase 3

139

Idéplakater 1 og 2



140

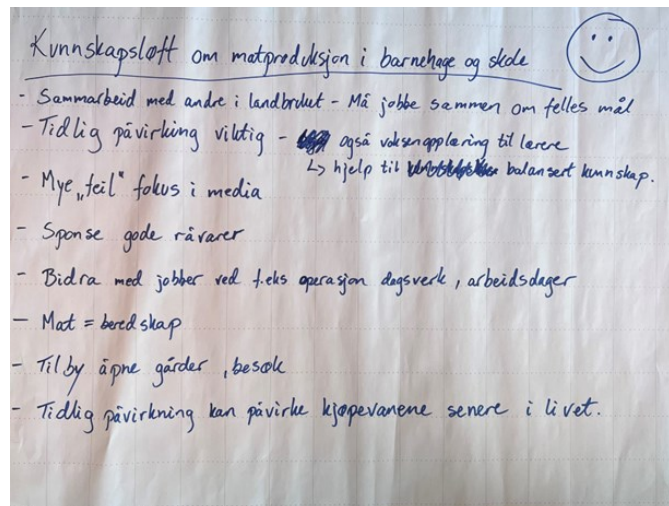
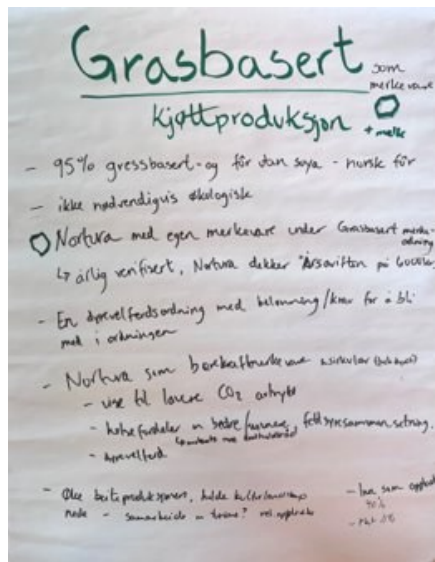
GILDE PREMIUM

"Forbruker er villig til å betale mer for kjøtt produsert på sirkulært for"

Sirkulært for produksjon av plussprodukter som f.eks. mjølk og ovarsuddsbrød fra baker. Små forfabrikker på enkelte gårder som også kan forsyne gårder i nærheten.

Lage et nytt segment av Gilde-merkenevnen med et "stempel" som kommuniserer bærekraft og basert på sirkulært for

Idéplakater 3 og 4



141

Grasbasert

En merkeordning og merkevare

- Nortura sin nye bærekrafts og sirkulære merkevare som verifiseres av en merkeordning for dyrevelferd. Merkevaren viser bærekraft og sirkulær drift gjennom at Norturas produsenter bruker hele dyret.
- Merkeordningen er basert på 95% gressbasert fôring som er uten soya og et rent norsk fôr.
- Produktene er ikke nødvendigvis økologiske, men med fokus på god dyrevelferd, lavere CO2 avtrykk og helsefordeler ved hjelp av bedre og sunnere fettsammensetninger.

142

Illustrasjonen er lagd på bakgrunn av ildsjelens innhentet innsikt og test av deres idé fra arbeidsverkstedet.

Under presenteres innsikten fra de tre ildsjelene

143

Med-ildsjel 1

Innhentet innsikt

- Det kan være vanskelig å oppnå 95% grasfôrbasert, spesielt i storfeproduksjonen, hvis det skal være økonomisk forsvarlig for produsenten. Man kan derimot benytte **norske** tilskudd (korn, belgvekster, mais, o.l.), slik at man fortsatt ikke bruker importert kraftfôr.
- Viktig med høyt fokus på god dyrevelferd og aktiv beitebruk i markedsføringen.
- Kvalitet på kjøttet må spesifiseres (fettsyresammensetninger, osv) som gir helsegevinst.
- Kretsløpet, som noen kjenner det til i stede for sirkulært er litt vanskelig til tider.
- Hedop – Kan møte motstnad i produksjonen hvis en skal ha mangle ulike prosudksjonslinejer. Med produksjon og distribusjon osv.
- Debio –
- Det med presenter blir så bokstavelig talt, og heller trekke fram det med biomangfold og landskapet.
- Historier er det man kan få frem med dette konseptet.
- Hvor burde man start? Enklere med sua og ammeku, enn det er i en mjølkeku og oksekalv i mjøleproduksjon.
- Fettstyre sammen
- **Fordeler beiting**
 - Forskning tyder på at beiting binder CO2 lenger ned i jordsmonnet
 - Åpent kulturlandskap
 - Større naturmangfold
 - Matproduksjon på arealer som ikke kan nyttes til annen matproduksjon
 - Dyrevelferd
- **Konsekvenser ved mindre kraftfôrbruk**
 - Framføring av slakt kan ta lenger tid
 - Kan gi mer CO2-utslipp (må forskes mer på) -
 - Dyrere produksjon enn ved bruk av (billig) kraftfôr
- Dette med at produsenten benytter hele dyret er en formulering som vi ikke forstår betydningen av.

144

Med-ildsjel 2

Innhentet innsikt

- Dette syns jeg var en veldig god idé! Jeg hadde helt klart betalt mer for å kjøpe ost/melk dersom jeg visste at kua hadde spist norsk gress!
- Det må hete gras og ikke gress.
- Idéens budskap må forenkliggjøres sirkulær er ukjent



Innhentet to illustrasjoner:



145

Med-ildsjel 3

Mann 42:

- Tja, ideen er sikker god. Jeg sliter kanskje litt med å skjønne hva det er som skal være annerledes enn vanlig. Kan hende jeg tar feil men jeg hadde trodd at stort sett alle kyr og sauer spiser 95% gress? Men en merkevare rundt ekstra dyrevelferd vil jeg tro treffer hvis man har klare kriterier som går utover det folk forventer at alle dyr har. Ett kriterie kan kanskje være at dyrene har beitet ute x antall måneder i året?

Kvinne 42:

- Hva får meg til å velge grasbasert? -Liker den håndskrevne godt siden den raskt kommer med forklaring til overskriften.
- -ser for meg at dyrene er ute og spiser gress og da lurer jeg jo på hvordan andre dyr fores og får ikke så lyst til å spise de andre..
- -Ville valgt bare sunnere og ikke både bedre og sunnere, evt dele opp å si det er sunnere pga fett et og bedre pga ? (Men jeg ville nok ikke selv valgt pga det med fett)
- -kunne sertifiseringsbeviset vært mer en krans av gress kanskje så er det lettere å forstå hva det handler om
- -sirkulær-tankegangen skjønner jeg ikke helt, Grisen spiser gress, vi spiser gris, men går fortsatt på do
- sirkulært fordi hele dyret utnyttes?-hvordan??, økonomisk modell??
- likte godt restauranten i køben som het nose to tail og hvor konseptet var å lage mat av hele dyret, vet ikke hvordan de ble foret da, men likte navnet fordi det stemte så bra med konseptet
- Da jeg fortalte at det gjelder storfe og sau, og spurte om det endret innspillene hennes? Men det gjorde ikke det (bortsett fra navnet noSe to tail som passer gris bedre;)

146

Med-ildsjel 3 – Nortura representant

Kvinne 56:

- Går økologisk produksjon ut?
- Kunnskap til folk om dyrenes nytte og behov er bra.
- Tydelig budskap
- Selv om man har hørt det du sier om at "beitedyr holder kulturlandskapet nede så det ikke gror igjen (som igjen er viktig for å se feks sjøen, for turismen og for bier og insekter som lever på engene)" ... så er det ikke det folk tenker på. Men funfacts er jo in, så reklame med fakta gjør jo at folk snakker om noe som betyr noe med barna når de handler mat:)

Ildsjelens betraktninger:

- Et Problem med dette konseptet er at flere har inntrykk av at dette allerede er standarden.. at alle dyr føres slik, og da tenker de at resten er dårligere og vil kanskje ikke spise det..
- dyrevelferd er viktig (selv for forbrukere som ikke er mest opptatt av det)
- det er lite kunnskap blant forbrukere, en generell transparens er ikke dum.. feks om hva siekularitet er/ betyr
- Krans m gress til logo - på innspill fra kv42

147



148

Vedlegg 9: Mal på idéutviklingsark fase 2

149

Idégenerering

Navn på ideen (kan fylles ut til slutt)

Beskriv ideén

Hvilke ressurser har vi?

Hvilke ressurser trenger vi?

150

Vedlegg 10: Mal på idéutviklingsark fase 3

151

Dato:

Utfyllt av:

Idébeskrivelse

Tittel for din idé:

Hva er kjernen i ideen: *Hva er det din idé består av som er helt uforventet, uten dette er det en helt ny idé.*

Positive og negative konsekvenser med å gjøre følgende idé? *Hvilke fordeler skaper ideén, skaper den noen nye barrierer?*

Interessenter og avhengigheter: *Hva/hvem tror vi påvirkes og hvilke ressurser trenger vi?*

Konkurransefortrinn: *Hvorfor vil nettopp vi i Nortura lykkes med dette? Hva er spesielt med vårt samvirke?*

152



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway