



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Nettverk i opplevelsesbasert reiseliv
En kvalitativ undersøkelse av nettverk i Lofoten

BE323E Masteroppgave MBA HHB

Mire Gjernes



Abstract

This master thesis is about the network in experience-based tourism in Lofoten.

Traditionally, there has not been any culture of cooperation in the tourism industry. In recent years, we have started to see the value of collaboration. Businesses have found each other and formed networks. The requirements to continuously provide products that meet customer needs increases. Firms must therefore conduct continuous innovation. There is a need for skills and knowledge in the industry, both on how to facilitate experiences, and how the meeting with the customer should be. How can such networks be improved?

Goals with this investigation was to find out how the experience producers in Lofoten look at and relate to network cooperation. I have now seen how networks work, experienced why manufacturers choose to participate in the network, and what is required to enable such networks to succeed. I have studied how such networks is managed, and the importance and role of leadership network. I also want a broader understanding of the experience economy, both in theory and practice, and thus the importance of experience has added value in Lofoten.

I have been doing the task in the following issue:

"How to create and manage networks in experience-based tourism?"

The problem is concretized in two research questions:

F1 Why do experience firms choose to participate in the network?

F2 What factors are important to succeed with networks and what role / importance has management?

The course is both a case study and a literature review. My theoretical starting point is the literature on experience and experience economy, network, organization and management, innovation, learning and marketing and positive leadership.

I took the starting point four networks of different sizes and six businesses in the empirical study. All businesses characterize themselves as experience producers in nature and culture, including food. I did interviews of nine participants who gave me a broad picture of how networking takes place in Lofoten at present, and gave me a good starting point for further

work on the task.

In order to meet the requirements of today's visitors the businesses must invest more in knowledge and competence. Through mutual respect and trust we create growth for creative networks. This will lead to satisfied customers, and a good reputation.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt MBA studium ved Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Arbeidet har vært en lang og kronglete prosess, med mange utfordringer. Å sitte alene, uten noen å sparre med, er ingen ideell situasjon når en slik oppgave skal utarbeides.

Jeg ønsker å takke min dyktige veileder Dorthe Eide, for nyttig tilbakemelding, konstruktiv kritikk og støtte underveis.

Jeg vil også takke mine informanter som velvillig stilte opp, og åpent og ærlig fortalte om sine erfaringer fra forskjellige nettverk.

Jeg vil også rette en stor takk til gode venner som har fulgt meg på ferden mot mål. Takk til deg Fred som alltid har heiet på meg, og takk til dere som hjalp meg i den siste motbakken da alt så som mørkest ut. Uten dere hadde jeg ikke klart dette.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke mine fantastiske unger som har støttet, og holdt ut med en mamma som har vært fullstendig oppslukt av dette arbeidet. En spesiell takk til Pernille og Regine som har vært i hus med meg, trøstet, lyttet, lest og skrevet.

”Dette klarer du mamma!” har vært gjennomgangstonen her i månedsvis – og nå har jeg klart det.

Jeg lover at jeg aldri skal skrive masteroppgave igjen. Tusen takk for at dere hadde tro på meg!

Gravdal, 27. juni 2013

Mire Gjernes

Sammendrag

Denne oppgaven handler om nettverk i opplevelsesbasert reiseliv i Lofoten.

Det har tradisjonelt sett ikke vært kultur for samarbeid i reiselivsnæringen. I de senere år har man begynt å se verdien av samarbeid. Bedrifter har funnet sammen og dannet nettverk. Kravene til stadig å levere produkter som tilfredsstiller kundenes ønsker og behov øker. Bedriftene må derfor drive kontinuerlig med innovasjon. Det er behov for kompetanse og kunnskap i næringen, både om hvordan å tilrettelegge for opplevelser, og hvordan møtet med kunden bør være. Hvordan slike nettverk kan forbedres?

Mål og ønsker med denne undersøkelsen har vært finne ut hvordan opplevelsesprodusenter i Lofoten ser på, og forholder seg til, nettverkssamarbeid. Jeg har sett på hvordan nettverk fungerer, hvorfor opplevelsesprodusenter velger å delta i nettverk, og hva som må til for at slike nettverk skal lykkes. Jeg har studert hvordan slike nettverk ledes, og hvilken betydning og rolle ledelse har for nettverk. Jeg ønsker også en bredere forståelse av hva opplevelsesøkonomi er både i teori og praksis, og dermed hvilken betydning opplevelse har for verdiskaping i Lofoten.

Jeg har jobbet ut i fra følgende problemstilling:

”Hvordan skape og lede nettverk innenfor opplevelsesbasert reiseliv?”

Problemstillingen er konkretisert i to forskningsspørsmål:

F1 Hvorfor velger opplevelsesbedrifter å delta i nettverk?

F2 Hvilke faktorer er viktig for å lykkes med nettverk, og hvilken rolle/betydning har ledelse?

Studiet er både en casestudie og et litteraturstudie. Mitt teoretiske utgangspunkt er litteratur innen opplevelse og opplevelsesøkonomi, nettverk, organisasjon og ledelse, innovasjon, læring og markedsføring og positivt lederskap.

I den empiriske undersøkelsen tok jeg utgangspunkt i fire nettverk av ulik størrelse og seks bedrifter. Alle bedriftene karakteriserer seg som opplevelsesprodusenter innen natur og kultur, inkludert mat. Jeg gjorde intervju av ni informanter som ga meg et bredt bilde av hvordan

nettverkssamarbeid foregår i Lofoten per i dag, og ga meg derfor et godt utgangspunkt for det videre arbeidet med oppgaven.

For å kunne tilfredsstillere de kravene som dagens tilreisende stiller må man satse mer på kunnskap og kompetanseheving.

Gjennom gjensidig tillit og respekt skapes grobunn for kreative samarbeid.

Innholdsfortegnelse

MASTEROPPGAVE	0
Abstract	i
Forord	iii
Sammendrag.....	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Oversikt over vedlegg	x
Oversikt over tabeller	x
Oversikt over figurer	x
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	4
Formål	4
Begrepsforklaring.....	5
Opgaven er delt inn i åtte kapittel. Den videre oppbyggingen er som følger.	5
2.0 Opplevelse og opplevelsesøkonomi	6
2.1 Opplevelsesøkonomi	6
2.2 Opplevelse.....	7
2.3 Opplevelsesøkonomi i praksis.....	10
2.3.1 Fremmøtebasert opplevelse.....	11
2.3.2 Kvalitetsoppfyllelse og betalingsvillighet	13
2.3.3 Behov for læring og kompetanse	15
2.3.4 Hvordan utvikle og produsere opplevelser.....	16
2.3.5 Innovasjon	18
2.3.6 Destinasjonsutvikling	20
2.4 Oppsummering	22
3.0 Nettverk og ledelse.....	22
3.1 Samarbeid.....	22
3.1.1 Nettverk og klynger.....	23
3.1.2 Nettverk som kulturelle system.....	26
3.2 Nettverk som sosiale system	27

3.2.1	Nettverk som kanal for kunnskapsflyt	28
3.2.2	Nettverk som fellesskap	28
3.2.3	Fremvoksende eller ledet fellesskap	29
3.3	Nettverk for kunnskap, læring og innovasjon	31
3.3.1	Nettverk og innovasjon	31
3.3.2	Sosiale læringssystem	35
3.3.3	Boundaries – både positivt og negativt	37
3.3.4	Bandwagoneffekten.....	39
3.4	Hva skal til for at nettverk skal fungere?	43
3.5	Ledelse	51
3.5.1	Ledelse generelt.....	51
3.6	Positivt lederskap	54
3.6.1	Selvledelse.....	55
3.6.2	Samhandlingskompetanse	56
3.6.3	Sosial og emosjonell kompetanse	58
3.6.4	Kreativitetsledelse	59
3.7	Oppsummering	61
4.0	Metode.....	65
4.1	Vitenskapsparadigme	65
4.2	Forskningsdesign – casestudie	68
4.3	Utvelgelse av Case og informanter	69
Kriterier for valg av nettverk.....	70	
Kriterier for valg av bedrifter	70	
Informanter.....	71	
Kriterier for valg av informanter	71	
4.4	Datainnsamling.....	72
4.5	Dataanalyse	74
4.6	Begrensinger og svakheter	76
Min tilnærming til forskerrollen.....	78	
5.0	Case	78

5.1 Introduksjon	79
5.2 Lovelunch.....	80
5.3 Lofoten Winter (LW)	83
5.4 Førjulseventyret i Henningsvær (FIH)	88
5.5 Arena Innovative Opplevelser (Arena InnOpp)	93
5.6 Likheter og forskjeller	99
5.6.1 Visjon	104
5.6.2 Formål	105
5.6.3 Målbare målsettinger	108
5.6.4 Hovedaktiviteter	108
5.6.5 Sammensetning	109
5.6.6 Antall deltakere	109
5.6.7 Sesong- eller helårs drift	109
5.6.8 Organisasjon og ledelse.....	110
5.6.9 Økonomi.....	111
5.6.10 Endring av fokus	111
5.6.11 Endring i antall medlemmer.....	112
5.6.12 Konklusjon	112
6.0 Motiver for deltakelse i nettverk	113
6.1 Vinn-vinn	113
6.2 Kompetanseutvikling og Læring.....	114
6.2.1 Behov for kunnskap, kompetanse og læring	115
6.2.2 Kvalitet på leveranser/produkt	116
6.3 Sosial kapital	122
6.3.1 Drøfting	124
6.4 Produktutvikling og destinasjon.....	124
6.4.1 Produkt	126
6.4.2 Destinasjon og lokalsamfunn	128
6.4.3 Formidling av verdier.....	130

6.4.4 Homogene eller heterogene nettverk.....	130
6.5 Markedsføring og markedstilgang	131
6.6 Lønnsomhet.....	133
6.6.1 Sesongutvidelse.....	134
7.0 Viktige faktorer for å lykkes med nettverk	135
7.1 Forpliktelse, forankring og engasjement.....	135
7.2 Sammensetning	138
7.3 Samhandlingskompetanse	140
7.3.1 Samhandling og etiske verdier	140
7.3.2 Fellesmøter	142
7.3.3 Kommunikasjon	143
7.4 Læring og kompetanse	144
7.5 Produkt, kvalitet og salg.....	146
7. 5.1 Markedsføring og salg.....	149
7.6 Andre viktige faktorer	149
7.6.1 Tid	149
7.6.2 Destinasjon.....	150
7.6.3 Økonomi.....	150
7.7 Ledelse	151
8 Konklusjon	155
Sluttord.....	165
Vedlegg 1	173
Vedlegg 2	176
Vedlegg 3	177
Vedlegg 4	178

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Intervjukontrakt

Vedlegg 3: Erklæring

Vedlegg 4: 10 prinsipper for et bærekraftig reiseliv

Oversikt over tabeller

1. Forskjeller mellom sosiale nettverk som kanal for kunnskapsflyt og som fellesskap..29
2. Bedriftenes nettverkstilhørighet i metoden.....71
3. Informantenes nettverkstilhørighet.....72
4. Generelle opplysninger om nettverkene.....100-103

Oversikt over figurer

1. Verdiskaping i endring.....6
2. Opplev. Rommet.....11
3. LEO-pyramiden.....17
4. Fire innovasjonstyper.....19
5. Kolbs erfaringsbaserte læringsmodell.....41
6. Positivt lederskap.....55
7. De grunnleggende elementer i samhandlingskompetanse.....56
8. Sentrale størrelser som påvirker ledere og ansatte.....58
9. Kreativitetsprosessen.....60
10. Hovedområder for å lukes med nett.....61
11. De tre analytiske nivå innenfor viktige interne faktorer.....63
12. Nettverksbedriftens virksomhetsområder i det helhetlige reiselivsprodukt.....79

1.0 Innledning

I dette kapittelet presenterer og begrunner jeg valg av tema og problemstilling.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I den nasjonale reiselivsstrategien som ble lagt frem i 2007, legges det til rette for at norsk reiselivsnæring skal kunne skape opplevelser som gir verdier både for lokalsamfunn, bedrifter, ansatte, miljøet og gjestene som besøker Norge.

”Norsk reiseliv skal være en verdifull opplevelse for både turister og næringen. Vi trenger lønnsomme og bærekraftige reiselivsbedrifter som gir sikre arbeidsplasser hele året... Vårt mål er å utvikle helhetlige og gode opplevelser som gjestene verdsetter og er villige til å betale godt for.”

Dette sa nærings- og handelsminister Dag Terje Andersen i 2007.

I de senere årene har interessen for opplevelsesøkonomi vært økende både hos næringslivet og hos myndighetene. Opplevelsesøkonomi er en voksende del av den norske økonomien både i forhold til omsetning og antall ansatte. Det foreligger i dag ikke noen klare tall, men i 2007 viste en undersøkelse av Sundbo og Bærenholdt (2007) at det kunne være snakk om mellom 7 og 12 prosent av økonomien i de skandinaviske landene.

Reiselivsnæringen er en av næringene som tilbyr opplevelser. Stadig flere aktører innenfor næringen legger til rette for at besøkende skal kunne få meningsfulle og minnerike opplevelser.

Særlig i den vestlige verden har folk fått mer og mer fritid. Etter hvert er det oppstått et behov for å fylle denne fritiden med aktivitet som gir mening for den enkelte. Samtidig som folk har fått mer fritid, har økte inntekter gjort det mulig for en stor del av befolkningen å realisere behov og ønsker. Dessuten er geografisk avstand ikke noe problem lengre. I løpet av noen timer kan en innbygger i New York stå på kaia i Svolvær.

I dag vil folk ikke bare reise til et sted og være der, de vil oppleve ting, og gjerne strekke egne grenser. For mange handler det om å strekke grenser i forhold til naturen. Mengden av TV-serier med dette som tema, som florerer både nasjonalt og internasjonalt, er tydelige bevis på dette. Mange av de som besøker Lofoten har ønske om å utforske elementene i naturen.

Særlig gjelder dette vinterturistene. Det synes som om de som kommer om vinteren er mye mer dedikerte til spesifikke opplevelser, for eksempel toppturer på ski, alpinklatring og fisketurer på havet. For andre handler det om helt andre ting. Noen ønsker å ligge under nordlyset ei vinternatt og oppleve hvor vakkert dette spillet på himmelen er. Andre søker kulinariske og kulturelle opplevelser, gjerne i samspill med naturopplevelser.

En annen årsak til at opplevelser har fått slik oppmerksomhet og betydning, er at fortellinger om hva vi tørr å gjøre og er villige til å forsake, og alle følelsene dette skaper, er med å skape dagens menneskers selvbylde og identitet. Pine og Gilmore (1999) hevder at mennesker søker opplevelser som gjør livet spennende og meningsfullt, og som uttrykker deres sosiale status. For å oppnå dette er mennesker villige til å betale en høy pris for gode opplevelser.

Opplevelser er subjektive. De er unike. Aketuren nedover fjellsiden ved Laupstad opplevelses forskjellig fra individ til individ. Mennesket er hele tiden i interaksjon både med seg selv, med andre tilstedeværende, og omgivelsene. Sansinntrykk og følelser hos den enkelte, sammen med samhandling mellom leverandør og kunde, de andre tilstedeværende og omgivelsene, blir dermed viktige faktorer i opplevelsen.

Et av Lofotens store konkurransefortrinn er vår unike natur. Sammen med mangfoldet innenfor kultur inklusive mat, gir dette øyriket de beste forutsetninger for å gi besøkende opplevelser i verdensklasse, ikke bare i sommersesongen, men hele året. Men bedriftene må være oppmerksom på at dette alene ikke er nok for å skape meningsfulle og minnerike opplevelser for de besøkende. Bedriftene må kunne tilrettelegge for slike opplevelser.

Kunnskap og kompetanse innenfor produktutvikling, tilrettelegging og design av opplevelser, og selve leveransen med fokus på kunde, kundebehandling, service og kvalitet, i tillegg til markedsføring og salg, er områder som er essensielle for opplevelsesnæringen. Økt kunnskap og kompetanse innenfor disse områdene er et must for opplevelsesprodusenter.

Bedrifter som karakteriserer seg som opplevelsesprodusenter kan være i den primære opplevelsessektor, eller i den sekundære opplevelsessektor. Med primær opplevelsessektor menes bedrifter og institusjoner som har produksjon av opplevelser som sine primære mål. Mens opplevelsen er et tillegg til vare eller serviceytelser for bedrifter i den sekundære opplevelsessektor – en ”merverdi” eller tilleggsprodukt (Sundbo 2007).

Markedet er krevende. Det er mange om beinet. De tilreisende har store forventninger, og de stiller krav til kvalitet. Å kunne tilby et helhetlig konsept med kvalitet er av største betydning for lønnsomhet og eksistens for virksomhetene. Grunnlaget for lønnsomhet i reiselivsnæringen ligger i evnen til å utvikle produkter som turistene etterspør. Lønnsomhetsspørsmålet henger med andre ord tett sammen med innovasjon.

Lofoten har endret seg fra å være et samfunn avhengig av fiske og jordbruk til å bli en region med utrolig mange spennende og gode tilbud innenfor reiseliv/turisme i tillegg til de tradisjonelle næringene. Bredder og omfang av tilbud i sommer-Lofoten har bare økt år for år, særlig de siste 20 årene.

Etter hvert meldte ønsket og behovet seg for å utvide sesongen både hos næringen og i markedet. Næringen selv og myndighetene så muligheter for økt aktivitet og helårs arbeidsplasser. I 2006 fikk Lofoten sin Masterplan ”Lofoten som reisemål mot 2015” med følgende visjon:

”Lofoten skal gjennom sin unike natur, sin kystkultur og sitt særpreg som fiskerisamfunn tilby reiselivsmarkedet attraktive opplevelser og aktiviteter hele året. Lofoten skal fascinere sine gjester på en slik måte at de reiser hjem med et ønske om å komme tilbake. Lofotens identitet og unike kvalitet som reisemål skal videreføres gjennom bærekraftig utvikling” (Destinasjon Lofoten og Lofotrådet 2006:17).

I dag tilbys vinterturisme flere steder i Lofoten, med Svolvær som hovedbase for disse aktivitetene. En viktig aktør for å sette Lofoten på kartet også vinterstid, har vært nettverket Lofoten Winter. Erfaringer viser at bedrifter som har utvidet sesongen til også å gjelde vinteren har økt sin mulighet for større lønnsomhet og vekst.

I tillegg til aktiviteter som tilbys av reiselivsnæringen selv, foregår det i dag mange ulike større og mindre arrangementer rundt i Lofoten basert på kultur inklusiv mat og natur, både sommer og vinter. Mange av disse er samarbeid mellom reiselivsnæringen og ulike kulturinstitusjoner og -utøvere.

Det ligger store utfordringer i å få til fruktbare samarbeid, særlig mellom kommersielle aktører. I et intervju med Lofotposten i januar 2012, sa leder for XXLofoten, Jøraandstad:

”Reiselivet i Lofoten bygger på nettverk og styrkes gjennom det, hvor alle er avhengig av dyktige og solide samarbeidspartner... Det å jobbe på tvers med andre aktører gir avkastning. Skal man få det til må man opptre raust og ha evnen til å unne naboen suksess” (Jøraandstad i Pedersen 2012:1).

Tradisjonelt har bedriftene innenfor turisme jobbet hver for seg. De har ”holdt kortene tett ved brystet”, skult til naboene og vært redde for at andre skulle få nyss om deres ideer. Ofte har ideene ikke blitt mer enn det, fordi bedriftene ikke har hatt økonomi eller kunnskap til å sette dem ut i livet. Samarbeid i nettverk kan bidra til at flere kreative ideer blir satt ut i livet, men det forutsetter at det hersker gjensidig tillit og respekt mellom aktørene.

Reiselivsnæringen består i stor grad av små bedrifter, gjerne familieeide, og næringen preges stadig av sesongdrift. Dette gir utfordringer blant annet når det gjelder å skape vekst og økt lønnsomheten for bedriftene, samt muligheten for å rekruttere kompetent arbeidskraft. Flere helårs arbeidsplasser vil kunne bidra til en mer stabil sysselsetting, og også til økt kvalitet på leveranser. Å skape levedyktige distrikt gjennom flere helårs arbeidsplasser innenfor denne næringen, er ett av hovedmålene i den nasjonale reiselivsstrategien.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Formål

Mål og ønsker med denne undersøkelsen er å finne ut hvordan opplevelsesprodusenter i Lofoten ser på, og forholder seg til, nettverkssamarbeid. Det er spesielt interessant for meg å få innsikt i hvordan nettverk innenfor opplevelsesbasert reiseliv fungerer, hvorfor opplevelsesprodusenter velger å delta i nettverk, og hva som må til for at slike nettverk skal lykkes. Videre ønsker jeg innsikt i hvordan slike nettverk ledes, og hvilken betydning/rolle ledelse har for nettverk. Jeg ønsker også en bredere forståelse av hva opplevelsesøkonomi er både i teori og praksis, og dermed hvilken betydning opplevelse har for verdiskaping i Lofoten.

Ut fra ovenstående har jeg valgt følgende problemstilling:

Hvordan skape og lede nettverk innenfor opplevelsesbasert reiseliv?

Problemstillingen er konkretisert i to forskningsspørsmål:

F1 *Hvorfor velger opplevelsesbedrifter å delta i nettverk?*

F2 *Hvilke faktorer er viktig for å lykkes med nettverk, og hvilken rolle/ betydning har ledelse?*

Begrepsforklaring

Med begrepet *skape* mener jeg hvilke grep deltakere og ledelse må gjøre både i planleggings- og oppstartsfasen og i løpet av samarbeidet, og hva dette krever av hver enkelt deltaker og ledelsen.

Med begrepet å lykkes mener jeg i hvilken grad samarbeidet fungerer godt for alle involverte, og at relasjonen mellom deltakerne er god. Deltakerne må føle at de får noe igjen for deltakelsen i nettverket, og de må ønske å bidra og å bli værende i nettverket. Formålet med nettverk vil variere, og i hvilken grad de når sine mål og delmål, er en annen sterk indikator på om man lykkes. For eksempel, hvis formålet med nettverket er å drive felles markedsføring, og det skjer på en tilfredsstillende måte for alle, må en kunne si at nettverket lykkes. De når sitt mål.

Forskningsspørsmålene skal jeg undersøke ved hjelp av litteraturstudie og en empirisk undersøkelse.

Oppgaven er delt inn i åtte kapitler. Den videre oppbyggingen er som følger.

Kapittel 2 og 3 utgjør det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen, og er en teoretisk undersøkelse av problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 2 presenteres nøkkelbegrep og andre sentrale begrep og tema for oppgaven, mens jeg i kapittel 3 redegjør for hva nettverk er, hvorfor man velger å bruke nettverk innenfor opplevelsesøkonomi, hvordan de kan fungere samt forutsetninger for at de skal fungere. Kapittelet avsluttes med et underkapittel om ledelse og nettverkledelse i særdeleshet. Kapittel 4 er viet til metode. Her presenteres forskningsmetode og begrunnelse for metodevalg. De tre neste kapitlene handler om mine empiriske funn. I kapittel 5 presenteres mine fire case. Kapittelet avsluttes med en sammenligning av en del generelle forhold, som visjon og formål, sammensetning, aktivitet

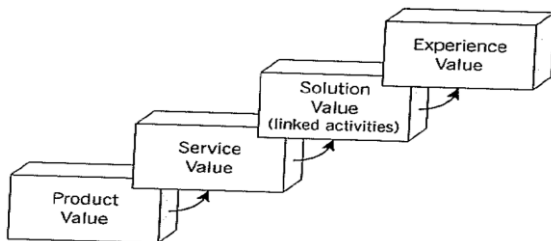
og lignende. I kapittel 6 presenteres og drøftes mine funn angående forskningsspørsmål 1, og i kapittel 7 presenteres og drøftes mine funn angående forskningsspørsmål 2. Oppgaven avsluttes med kapittel 8, hvor jeg drøfter mine hovedfunn, og legger frem noen avsluttende refleksjoner.

2.0 Opplevelse og opplevelsesøkonomi

I dette kapittel introduseres nøkkelbegrep og andre sentrale begrep og tema for oppgaven. I første del presenteres begrepene opplevelsesøkonomi og opplevelse. Dernest presenteres litteratur om opplevelsesøkonomi i praksis, herunder fremmøtebasert opplevelse, læring og innovasjon, hvordan utvikle og produsere opplevelser. Til slutt kommer et avsnitt om destinasjonsutvikling.

2.1 Opplevelsesøkonomi

Utviklingen innenfor økonomi og verdiskaping har gått fra råvare, via produkt og tjeneste/service til i dag hvor det er stort fokus på opplevelse. Særlig er dette en tendens i den vestlige verden. Figur 1 nedenfor illustrerer denne endringen.



Figur 1: Verdiskaping i endring (Gustafsson og Johnson i Eide 2011:28).

Opplevelsesøkonomi har en tverrfaglig forankring gjennom humanistiske fag, naturfag, realfag, økonomifag, markedsførings- og ledelsesfag. Forskere mener at dette kan gi en spennende utvikling innenfor tverrfaglig samarbeid, og muligheter for mye spennende og kreativ innovasjon i bedriftene og i samfunnet, både lokalt og nasjonalt.

Ann-Jorid Pedersen sier i sin bok "Opplevelsesøkonomi – Kunsten å designe opplevelser" at opplevelsesøkonomi er "et tverrfaglig farvann med få synlige fyrlykter å styre etter," og fortsetter "Likevel kan man si at det finnes tre hoveddruter inni opplevelsesøkonomien: den

sosiologiske, den psykologiske og den økonomiske” (Pedersen 2012:20). Sosiologene ser på hvordan vi som individ realiserer oss selv i opplevelsessamfunnet, psykologene ser på hvordan vår menneskelige psyke reagerer i opplevelsessituasjoner, mens økonomene er mest opptatt av merverdien denne økonomien kan gi, hevder forfatteren (Pedersen 2012).

I følge Sundbo og Bærenholdt (2007) kan man se på opplevelsesøkonomien som en spesifikk ledelses- og markedsføringstilnærming på et mikro- eller bedriftsnivå. Her legges det vekt på at kunden skal ha en opplevelse for å bli tilfreds og være villig til å betale en høy pris for varen eller serviceytelsen og dermed bli en trofast kunde. Dette er en fortsettelse av tankegangen innenfor serviceledelse og servicemarkedsføring som går ut på å skaffe lojale kunder ved å levere høy kvalitet.

Som det fremgår av figuren ovenfor har overgangen mellom de ulike verdiskapingsformene gått gradvis. Når endringen fra serviceøkonomi til opplevelsesøkonomi skjedde, er stadig gjenstand for diskusjon. Dog er vel de fleste enige om at året 1999, da Pine & Gilmore lanserte boken ”Opplevelsesøkonomi”, markerer et skille i hvor sterkt opplevelse vektlegges innenfor verdiskaping. Pedersen forklarer forskjellen mellom service- og opplevelsesøkonomi slik:

”At konsumenten faktisk deltar i produksjonen (samskaping) og lar seg engasjere og berøre følelsesmessig i en grad der de kan nå indre transformasjon, er trekk som skiller opplevelsesleveransen fra øvrige tjenesteleveranser” (Pedersen 2012:153).

Kundens opplevelse er altså essensiell i forbindelse med opplevelsesøkonomi.

2.2 Opplevelse

Begrepet opplevelse i forbindelse med reiseliv kan i følge de danske forskerne Sundbo og Hagedorn-Rasmussen defineres som *”a mental journey that leaves the customer with memories of having performed something special, having learned something or just having fun”* (Sundbo og Hagedorn-Rasmussen 2008:83). Andre tar utgangspunkt i handlingsteorier, og mener at opplevelse er *”en historie som kommer fra dialogen mellom et menneske og verden, en dialog som foregår i form av handlinger”* (Nardi i Pedersen 2012: 33).

Teknologiforsker Hassenzahl (2010) bygger videre på denne definisjonen og sier at opplevelse er *”tidsforløp av sanseintrykk, følelser, tanker, motiver og handlinger, tett*

sammenvevd, lagret i minnet, kategorisert, forløst og kommunisert med til andre”

(Hassenzahl i Pedersen 2012:33).

For noen få år siden dukket begrepet ”gåsehudopplevelse” opp. Hansen forklarte det slik til Våganavisen: ”Gåsehudopplevelse er en opplevelse som berører deg så mye at du kjenner det i hele kroppen” (Hansen til Våganavisen 03.11.2011: 16).

I sin doktorgradsavhandling om opplevelser, benytter Hansen betegnelsen *immersion* (oppslukthet eller tilstedeværelse), og sier at ”*dette er de magiske øyeblikkene hvor vi har fullt fokus, og er så involvert at tidsbegrepet forsvinner og vi føler oss i ett med det som skjer der og da*” (Hansen på novadis.no). Oppslukthet handler om å være tilstede her og nå, i situasjonen. Disse positive og følelsesmessige sterke øyeblikkene er ifølge Hansen viktige for å skape meningsfylte opplevelser. Opplevelser gir personene minner for livet (opplevelserinord.no). Forskeren påpeker at det er gjesten selv som skaper opplevelsen. Følelser kan bare komme innenfra (Våganavisen 2011). Denne oppsluktheten minner om det Csikszentmihalyi (2003) kaller den optimale opplevelsen *flow*. Det er den *lykkefølelsen* man kjenner når alt i deg er med i opplevelsen, og du ikke enser noe annet enn det som skjer akkurat her og nå. Flow er den følelsen du får når alt fungerer perfekt, når alt stemmer, når vi står overfor utfordringer som vi overkommer. ”*Efteråt, när vi ser tillbaka, säger vi: Då var jag lyckling!*” (Csikszentmihalyi 2003:121). ”*Flow handler altså om glede og motivasjon som kan oppstå i øyeblikk av konsentrasjon, særlig ved kreative aktiviteter eller lek*” (Pedersen 2012:174).

De Paoli tar i sin tolkning av begrepet, utgangspunkt i det engelske ’experience’ som kommer fra latin: ’esperienza’ = erfaring, og har laget følgende definisjon:

”Å oppleve er å erfare noe. Mennesker erfarer når de opplever noe som de blir både Intellektuelt og sansemessig påvirket av. Det betyr at opplevelser berører menneskets sanser: hørsel, syn, lukt, smake og føle, samt det intellektuelle, tankemessige nivået”
(Gran og De Paoli i De Paoli 2006:7).

På Nordnorsk Opplevelseskonferanse 2011, presenterte Ann-Heidi Hansen og Frank Lindberg en ny betraktningssmåte i forhold til opplevelser – et *multi-relasjonelt perspektiv*.

I et slikt perspektiv har man gått bort fra den tradisjonelle dualistiske tilnærmingen, som ser på mennesket som en rasjonell behandler av informasjon, altså at turistene først tenker, og deretter omsettes det til følelser, handlinger og opplevelser. I stedet legges det vekt på

det *relasjonelle* (Hansen, Lindberg og Eide 2011). Det vil si at det som gir meningsfylte opplevelser for den enkelte turist, ikke bare er avhengig av hvilke opplevelseshetiviteter du er med på, men i høy grad samspillet mellom kunde og tilbyder. I tillegg avhenger opplevelsene dine blant annet av hvem du er, dine tidligere opplevelser, din kulturbakgrunn og hvordan hverdagslivet ditt er. Forskerne hevder at det er fire ulike måter å være i *relasjon* på: kroppslig, tidsmessig, kontekstuelt og i interaksjon med seg selv, andre og objekter (ibid). Det handler altså om gjestenes indre opplevelse – det man husker og gleder seg over i ettertid, og gjerne forteller andre om. Med andre ord *meningsfulle opplevelser* som får verdi og betydning for gjesten. Jervan definerer meningsfulle opplevelser som ”*flersanselige, positive, omfattende/dype og minneverdige opplevelser*” (Masterplan for Lofoten 2006: 25).

Dagens samfunn er i høy grad preget av individualisme. Folk er opptatt av å pleie egne interesser, og finne sin egen individuelle livsstil. Fritiden benyttes til å realisere seg selv, bygge selvtillit og identitet. ”*Det er en tendens i dagens samfunn til at menneskene i fritiden kultiverer sine nytelser*” (Lyttkens i Breiby 2009:117). Breiby mener at man ut fra Lyttkens betraktningen kan hevde at opplevelseshetivproduktet i tillegg til sin funksjon, også symboliserer en identitet (Breiby 2009).

Bærenholdt og Sundbo (2007) er opptatt av at opplevelser kan ha stor betydning for dannelse av identitet, meningen med livet, og for hvordan fellesskap og samfunn formes. Det vi *opplever* er med til å gi oss kunnskaper om omverdenen og om oss selv. Vi reflekterer over det vi opplever og de erfaringer vi gjør oss gjennom opplevelsene. Når vi tenker gjennom det vi har opplevd, fører det til erkjennelser om forhold omkring oss, om oss selv som person, og hvordan vi forholder oss til omverdenen og menneskene rundt oss (Pedersen 2012). De er med å forme våre holdninger, våre etiske normer og verdier.

I det videre skal jeg se på de kommersielle aspektene¹ ved opplevelser.

¹ Det gjestene betaler for

2.3 Opplevelsesøkonomi i praksis

Jantzen og Vetner (2007) hevder at fordi opplevelser er noe subjektivt, som blir til ut fra vår sosiale omgang med den virkelige verden, og utkrystalliserer seg som minner, engasjement eller følelser, kan man forstå opplevelsesøkonomi som ”*transaksjoner mellom produsent og forbrugere, hvor varen eller ydelsen fungerer som ingrediens eller halvfabrikata for forbrukerens egen fremstilling af meningsfulde indtryk, følelser og minder*” (Jantzen og Vetner 2007:30).

Enkelte forskere, blant andre Pine og Gilmore, mener at etablering og drift av bedrifter innenfor opplevelsesøkonomi er avhengig av folk fra *den kreative klasse*. Disse hevder at opplevelsesøkonomi er samlebetegnelse på kreative næringer, som blir drevet frem av den kreative klassen i byer og tettsteder preget av et rikt kulturliv, mange bohemer og homofile (Pine og Gilmore i De Paoli 2006). Andre mener at dette ikke er noen forutsetning.

”En opplevelsesøkonomi finner vi når opplevelser, i tillegg til råvarer, ferdigvarer og tjenester driver den økonomiske veksten. Det vil si når opplevelser inngår i økonomien som selvstendige salgsheter (musikk bok, film, teater, festivaler, opplevelsesparker etc.), og når opplevelser som en merverdi blir anvendt for å øke salget av tradisjonelle produkter og tjenester. I en avansert opplevelsesøkonomi blir denne ’merverdien’ priset og inngår som selvstendig produkt” (De Paoli 2006:8)

De Paoli (2006) deler fagfeltet opp i fire overordnede perspektiver: *By og regionalutviklingsperspektiv, kulturnæringsperspektiv, reiselivsperspektiv og opplevelser som merverdi-perspektiv*. Pine og Gilmore operer i stedet med fire opplevelsessfærer: *den underholdende, den utdannende, den estetiske og den eskapistiske*², og hevder at den største uttellingen både økonomisk og i forhold til underholdning vil være en kombinasjon av disse sfærene (Pine og Gilmore i De Paoli 2006).

Overnatting, servering, transport og aktivitet er i følge Pedersen de fire virksomhetsområdene som opplevelsesnæringen hviler på. ”*På tvers av disse ligger opplevelsen som et verdinivå som påvirker både innhold og form på alle leveranser*” (Pedersen 2012:114).

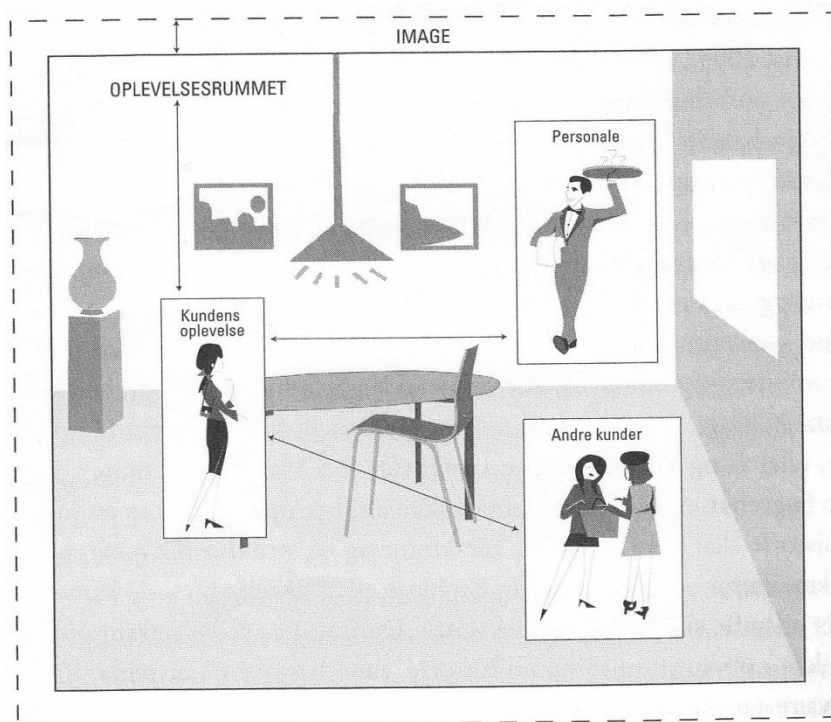
² Escape=rømme

2.3.1 Fremmøtebasert opplevelse

Innenfor opplevelsesøkonomi opererer man med to ulike produksjonsformer:

Fremmøtebasert og avstandsbasert opplevelse. Den fremmøtebaserte krever, som ordet tilsier, at kundene kommer til destinasjonen, til stedet der leveransen skjer. Avstandsbaserte opplevelser er opplevelser du får gjennom TV og film, eller opplevelser du får levert gjennom andre (De Paoli 2006). Denne oppgaven handler om fremmøtebasert opplevelsesproduksjon.

Den fremmøtebaserte opplevelsen produseres og konsumeres i det Lena Mossberg (2007) kaller *opplevelsesrommet*.



Figur 2: Opplevelsesrommet (Mossberg 2007:338).

Mossbergs grunnmodell tar utgangspunkt i kundens interaksjon med ansatte, andre gjester og det fysiske rom. Modellen har hun utviklet i flere varianter hvor blant annet interaksjoner med fysiske ting som mat og suvenirer inngår (Eide 2011). Modellen har fokus på det gjesten sanser ser – hører, lukter, smaker og føler. Det som skjer i opplevelsesrommet er avhengig av det som på forhånd er planlagt og tilrettelagt. Dette er et arbeid som opplevelsesprodusenten må ta på alvor. Kvalitet i planlegging og tilrettelegging er svært viktig.

Flere forskere sammenligner opplevelsesrommet med et teater, der det synlige – det gjesten ser, sanser og opplever, utgjør teaterscenen. Det usynlige – det som er planlagt og tilrettelagt, og personene som står for dette arbeidet, utgjør det som skjer bak scenen (Mossberg i Bærenholdt og Sundbo 2007).

Kun unntaksvis er gjesten alene med en representant for produsenten. I de fleste tilfeller er flere kunder til stede samtidig, for eksempel på en fiskebåt. Folk interagerer med hverandre. De andre tilstedeværende sine holdninger og hvordan de agerer, kan ha stor betydning for den enkelte gjests opplevde kvalitet på opplevelsen.

Leveransen er i høy grad avhengig av opplevelsesrommets utforming og atmosfære. Naturen, været, hvordan stedet fremstår med sine gater og bygninger – alt har betydning for kundens totalopplevelse og hvor meningsfull og minnerik opplevelsen blir. Forholdene omtales ofte som naturgitte og kulturgitte verdidrivere. Noen av elementene kan produsenten kontrollere, andre ikke. Produsenten kan gjøre lite med naturen og naturkreftene, stedets bebyggelse og utforming. De kulturelle elementene, som produkt, mat, musikk, båtens beskaffenhet og atmosfæren i rommet, kan derimot gjøres noe med. Den viktigste faktoren i dette rommet er nok den eller de personene som gjesten skal samspille med. Det er personene man innenfor servicemarkedsføring gjerne kaller førstelinjen, som guider, servitører og skippere. Det er derfor svært viktig at opplevelsesprodusentens ansatte har den kunnskap og kompetanse som trengs for at opplevelsen skal bli best mulig.

Alt som foregår i opplevelsesrommet i tillegg til det som foregår mentalt og emosjonelt i gjesten, utgjør totalopplevelsen.

”At konsumenten faktisk deltar i produksjonen (samskaping) og lar seg engasjere og berøre følelsesmessig i en grad der de kan nå indre transformasjon, er trekk som skiller opplevelsesleveransen fra øvrige tjenesteleveranser” (Pedersen 2012:153).

For å betegne dette samspillet, denne samskapingen, brukes ofte det engelske ordet co-creation. I den senere tid har også begrepet ”pro-sument” dukket opp. Begrepet betegner blandingen av rollene produsent og konsument som skjer i samskapingen av opplevelsen (Løvland, Søfting, Samuelsen og Ekelund 2011). Kundens viktige rolle gjør opplevelsesøkonomi forbrukerstyrt. Dette innebærer store utfordringer for innovasjon (Bærenholdt og Sundbo 2007).

Mossbergs opplevelsesrom kan i tillegg til å være scene for opplevelsen, også ha en ytre ramme, for eksempel image eller fortelling (Eide 2011). Når et konsept utvikles omkring en historie, ”*fungerer historien som en ramme for virksomhedens handlinger*” (Mossberg 2007:329). Omgivelsenes autentisitet, og i hvilken grad det hele oppfattes som meningsfullt, har svært stor betydning for gjestens totalopplevelse. Historiefortelling kan enten brukes som en del av totalopplevelsen, eller den kan være ”*den bærende fortellingen som iscenesettes og utgjør selve opplevelsen*” (Pedersen 2012:188).

Historier har også en annen funksjon. Den kan gi opplevelsesprodusenten en konkurransefordel i markedet. Hvis man virkelig lykkes med å engasjere sine besøkende, og få dem med på å skape opplevelsen, da har du virkelig fått til noe som kan være svært vanskelig for andre å kopiere. I tillegg vil gode historier bli spredt gjennom ”word of mouth”, og dermed også bidra til markedsføring av bedriften (Farbrot 2007).

2.3.2 Kvalitetsoppfyllelse og betalingsvillighet

Opplevelser er som sagt subjektive, og noe som skapes i den enkelte gjest. Dette er ifølge Pine og Gilmore (1999), noe kundene er villig til å betale en høy pris for (Pine og Gilmore i Sundbo og Darmer 2008). Det interessante er hvordan man kan legge til rette for at opplevelsen skal bli meningsfull og minnerik for de besøkende (Hansen til Våganavisen 03.11.2011).

Kvaliteten vurderes som oftest i lys av opplevelser fra andre steder man har vært, videre hva kunden har blitt fortalt av andre som har vært på den aktuelle destinasjonen, samt den informasjonen hun/han har fått på forhånd fra bedriften selv. Ingen personer opplever en situasjon likt, den varierer fra person til person. To personer kan være med på samme tur med fiskebåt i Vestfjorden, men sitte igjen med totalt forskjellige opplevelser og kvalitetsopplevelser. Forutsetningene for kvalitetsoppfyllelsen er blant annet kundens behov og ønsker. For å kunne arbeide med tiltak som gir fornøyde kunder, er tilbyderne avhengig av kontinuerlige tilbakemeldinger fra gjestene.

Som nevnt i kapittel 2.1. har våre opplevelser og det vi lærer av dem betydning for hvordan vår identitet skapes, og hvordan vi ser på, og forholder oss til, omverdenen. Opplevelsene er med på å forme våre holdninger, våre etiske normer og verdier, i tillegg til holdninger til natur

og miljø. Psykologiforsker Tove Irene Dahl påpeker at dette er et aspekt som aktørene innenfor opplevelsesøkonomi bør ta ad notam. Opplevelsesprodusentene må bestemme seg for hvilke kunnskaper de ønsker å formidle, og hvilke holdninger de synes det er viktig å fremheve gjennom tilbudene sine – både selve produktet og måten opplevelsen produseres på. De må også *”investere en viss innsats i å forstå hvordan opplevelsen deres kan ha relevans for gjestens oppfatning av verden”* (Dahl i Pedersen 2012:218). I den forbindelse hevder Pedersen at for å lykkes i fremtidens opplevelsessamfunn, må man kunne drive *bærekraftig*. Opplevelsesbransjen bør derfor i følge henne legge World Travel Organization sine ti bærekraftsprinsipp (vedlegg 4) til grunn for all tenkning og virksomhet (Pedersen 2012).

Kundens forventninger kan ikke styres, men bedriftene har store muligheter til å påvirke dem. Ved å sette fokus på åpenhet, ærlighet, ydmykhet og engasjement i kommunikasjonen med kunden, samt ikke love mer enn det man kan holde, kommer man langt i så måte. Som nevnt tidligere er dette ikke noe bedriftene har full kontroll over. Det de kan gjøre er *”å sørge for å være den best mulige versjonen av seg selv som de overhodet kan!”* (eget forelesningsnotat fra Henriksen 2011). Som det her fremgår, er kvalitet, kompetanse og service, herunder pålitelighet, tillit og hjelpsomhet, kritiske faktorer i produksjon av opplevelser.

I dag er mange turister svært reisevante, og de vet hva de vil ha. De stiller krav. For at man skal kunne tiltrekke seg gjester, og tilfredsstille kravene deres, må man sette søkelys på disse faktorene. *”Dagens utfordringer er å levere en gjennomgående produkt- og servicekvalitet som innfrir, helst overgår, kundens forventninger”* (Holdaas 2001:sidenr ukjent).

Pedersen oppsummerer opplevelse i forbindelse med reiselivsnæringen slik:

”Opplevelse er kombinasjon av opplevelsesrommet, aktiviteter og hendelse, gjestens fysiske form, mentale tilstand, erfaring, kunnskap, smak og en rekke andre faktorer, realisert i en situasjon der kunden selv må bidra aktivt i situasjonen”
(Pedersen 2012:153).

2.3.3 Behov for læring og kompetanse

Reiselivet preges mer og mer av opplevelsestrenden. Dette mener blant annet Eide næringen selv må ta ad notam. De ”... bør derfor være bevisst på hvordan de selv velger å matche kundenes drømmer, og bidra til verdifulle opplevelser” (Eide 2011:28).

I et intervju med Våganavisen høsten 2011 understreket doktorgradsstipendiat Ann-Heidi Hansen at det er viktig at reiselivsbedriftene tar diskusjonen om hva og hvordan de leverer.

De må spørre seg selv:

”Hva er det vi ønsker at gjestene skal si etter at de har vært hos oss? Og hva er den meningsfulle opplevelsen de sitter igjen med? Det er viktig å diskutere dette internt i bedriftene, og ha klare oppfatninger om hva vi leverer” (Hansen til Våganavisen 03.11.2011:16).

Ifølge Eide handler læring ikke bare om overføring av kunnskap, eller å bli i stand til å utføre oppgaver andre har utviklet. Det handler i like stor grad om innovasjonsprosesser.

Dersom reiselivsbedrifter skal lykkes i konkurransepregede markeder, trenger de dyktige og engasjerte medarbeidere (Eide i Finne 2007).

Access (tilgang) er et nøkkelbegrep i Eides doktorgradsavhandling. Hun nevner blant annet tilgang til kunnskap, tilgang til andre arenaer enn de man til daglig ferdes i, tilgang til medvirkning, tilgang til ressurser og støtte, samt tilgang til å ta beslutninger (ibid). Dersom bedriftene innenfor reiselivsnæringen skal fremstå som profesjonelle og leverandører av kvalitet, er man avhengig av folk med kunnskap og kompetanse. Utover kompetanse innenfor eget fag, må særlig de personene som skal samspille med gjestene ha kompetanse innenfor kundebehandling og service. Språkferdigheter er også en viktig faktor.

Eide (2011) konkluderer i UiN- rapporten ”Turisme basert på fortellinger, bøker og film” at studiet har ”bekreftet to velkjente teser: ”Personalet er den viktigste ressurs”, og ”Møtet mellom personalet og turisten er en kritisk suksessfaktor”” (Eide 2011:131). Dette innebærer at bedriftenes muligheter for å lykkes med sine leveranser avhenger av dyktige og kunnskapsrike medarbeidere. I tillegg til faglig dyktighet innenfor eget fagfelt, trenger medarbeidere kunnskap innenfor kundebehandling, og de må kjenne sin bedrifts historie. De må kunne ”stå inne for” og være stolt av egen bedrift og de leveranser bedriften kan tilby. Medarbeiderne må også ha interesse for, og vilje til, å utvide sin kunnskap og kompetanse. ”Det fordrer at personene er sterkt dedikerte og i kontinuerlig utvikling” (ibid:131).

Studiet viste også at for å sikre kontinuerlig relevant nyskaping og utvikling både innad i og mellom bedrifter/aktører, er det særdeles viktig at man legger vekt på kompetanseheving og læring (ibid). Det er derfor svært viktig at ikke bare eiere og daglige ledere deltar på kurs, seminarer og på nettverkssamlinger. De ansatte har en svært viktig rolle når det gjelder bedriftens omdømme og mulighet for å produsere opplevelser i verdensklasse.

I tillegg til behov for kunnskap og kompetanse, peker Sundbo og Bærenholdt på profesjonaliseringens innvirkning på interne forhold i bedriftene: ”*Professionaliseringen af oplevelsesproduktionen fører til nye organisations- og ledelsesformer og nye forhold for medarbejdere i oplevelsesvirksomheder*” (Sundbo og Bærenholdt 2007:19).

Det er også av stor betydning at samtlige i bedriften føler tilhørighet, at de kjenner seg som en del av bedriften, er stolt av bedriften, og ønsker å identifisere seg med den. Uten velfungerende interne forhold, vil ikke et godt kundeforhold kunne oppstå mellom ansatt og gjest. Forholdet mellom leder og ansatt bør preges av flat struktur, der leder oppfordrer til selvledelse og kreativitet, og der samtlige i bedriften er med når bestemmelser skal tas. Gode relasjoner mellom ledelse og ansatte er et must. Dette er tema jeg kommer tilbake til i kapittel 3.

2.3.4 Hvordan utvikle og produsere opplevelser

Produksjon krever også fokus på strategi og innovasjon, og på hvordan produksjon av opplevelser konkret tilrettelegges (Bærenholdt og Sundbo 2007). Sundbo og Hagedorn-Rasmussen (2008) presenterer i sin artikkel ”The backstaging of experience production” det de kaller *Opplevelsesproduksjonssystemet*, som ifølge forfatterne består av

- den generelle forretningsmodellen³
- organisasjons- og ledelsesutforming i opplevelsesproduksjon
- den strategiske ledelsen av menneskelige ressurser og evner som er nødvendig for å skape opplevelsen
- måten opplevelsesbedriftene innoverer
- måten bedriftene leverer opplevelsen

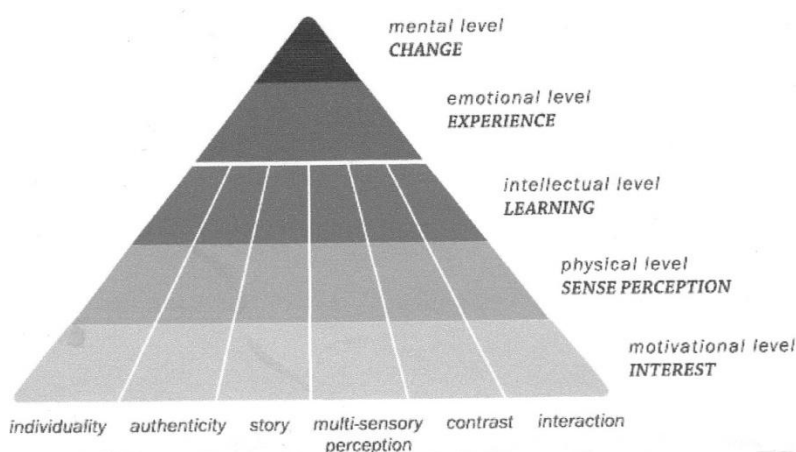
(Sundbo og Hagedorn-Rasmussen 2008:85)

³ strategiske bestemmelser for markedssegmentet og type opplevelsesprodukt

Selv om bedriftene er ganske tydelig med henhold til sin kjernevirksomhet, hevder Sundbo og Hagedorn-Rasmussen (2008) at oppfatningen av *konseptet*, og dermed måten de designer det totale konseptet, spiller en viktig rolle. Konsept kan defineres som en idé som er rammen for hele produksjonen. Det omfatter produkter eller produktpakker, service/tjenester eller opplevelser, perifer service/tjenester eller perifer opplevelse. I tillegg til å romme selve produktet, omfatter konseptet også en markedsføringsdel med blant annet bedriftens image, ”storytelling” om bedriften og konseptet, markedsatferd og selve markedsføringen. Bedriftens etiske verdier er en viktig del av konseptet. Konsept er altså et viktig element for opplevelsesbedrifter. Innovasjon av konsepter innen opplevelser, kalles gjerne opplevelsesdesign.

”Opplevelsesdesign handler om å planlegge og organisere mennesker, infrastruktur, kommunikasjon og fysiske komponenter slik at det til sammen får en høyere verdi og kvalitet, både for opplevelsestilbyder og gjest. Begrepet opplevelsesdesign innebefatter dermed alle de tre utviklingsfasene: observasjon, idé og konseptualisering. Deretter kommer selve produksjonen...” (Pedersen 2012:114).

Forskerne Sanna Tarssanen og Mika Kylänen ved Lappland Center for Expertice har utarbeidet en teori og arbeidsmodell som kalles Opplevelsespyramiden, eller LEO-pyramiden. Det er dessverre ikke rom her for å gå inn på denne modellen, men da den anses som et svært nyttig verktøy når opplevelser skal designes, vil jeg kort presentere den.



Figur 3: LEO-pyramiden (Tarssanen og Kylänen 2009:11)

På den horisontale aksene ligger det forskerne kaller opplevelsens seks egenskaper: *individualitet, autensitet, historie, flersanselighet, kontrast og interaksjon* og hver av disse har

en skala fra negativt til positivt. Den vertikale aksen viser opplevelsens fem strukturelle nivåer: *Motivasjonsnivå(interesser)*, *fysisk nivå (sanser,)* *intellektuelt nivå (læring)*, *emosjonelt nivå (opplevelser)* og *mentalt nivå (transformasjon)*. Gjestens grad av tilfredshet, både for hvert enkelt område og for totalopplevelsen vil kunne fremkomme på skalaen (Tarssanen og Kylänen 2009: 11–13). Modellen er ofte sentral i opplevelsesdesign. ”*Ved å se på alle egenskapene samlet sett kan vi vurdere opplevelsens totale kvalitet og samtidig avsløre styrker og svakheter ved opplevelsens design*” (Pedersen 2012:69).

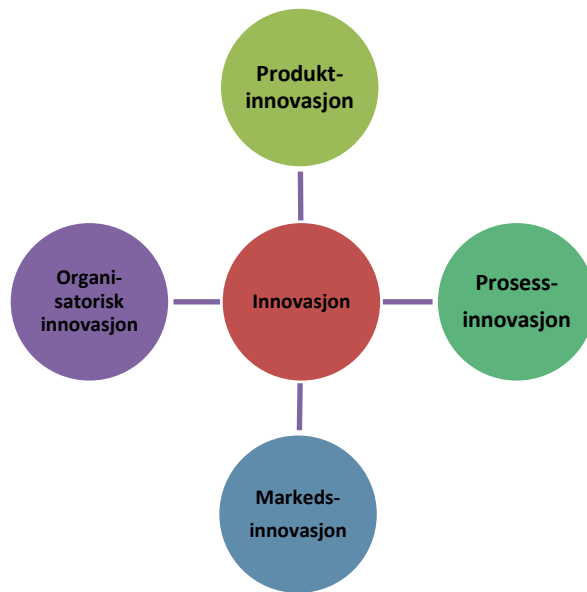
Det finnes selvsagt også andre modeller som benyttes i opplevelsesdesign, essensielt er:

”Forutsætningen for at kunne udforme interessante og relevante tilbud på oplevelsesmarkedet – dvs for at kunne lave oplevelsesdesign – er således, at man tager højde for oplevelsens struktur: hvordan individet emotionelt og kognitivt efterstræber, opsøger og bearbejder stimulier fra omverdenen” (Jantzen og Vetner 2007:30)

2.3.5 Innovasjon

Innovasjonsbegrepet føres gjerne tilbake til Schumpeter som i 1934 presenterte sin teori omkring entreprenørskap og økonomisk utvikling. I 1999 lanserte Sundbo og Galloujs sitt forslag til operasjonalisering av innovasjonstyper i servicesektoren som bygger på denne teorien. De skiller mellom fire ulike innovasjonstyper:

- *Produktinnovasjon* (ting/vare, service/tjeneste, opplevelse)
 - *Prosessinnovasjon* (teknologi, metode, rutiner for produksjon eller distribusjon)
 - *Organisatorisk innovasjon* (ledelsesmetoder, foretaksstruktur, HMS, samarbeid i og mellom bedrifter)
 - *Markedsmessig innovasjon* (salgsmetoder, design, pakking, markedsføring, marked)
- (Rønningen 2009:12)



Figur 4: Fire innovasjonstyper

I denne undersøkelsen legger jeg Eides tolkning av innovasjon til grunn: ”*Med innovasjon mener vi utvikling og implementering av en ny eller forbedret ide*” (Eide 2011:32).

Ifølge Sundbo antas innovasjon innenfor service og opplevelse sjelden å være radikale, men det stort sett dreier seg om inkrementell⁴ innovasjon (Sundbo i Eide 2011). Det å være innovativ er å se muligheter, og ha evne, både materielt og immaterielt, til å utføre dem, eller sagt på en annen måte: ”*Innovasjon er en vellykket implementering av kreative ideer i en organisasjon*” (Amabile et al i Johannessen og Olsen 2008: 269).

Pralahad og Ramaswamy lanserte i 2004 begrepet *opplevelsesinnovasjon*. Dette betegner ”*den fremtidige konkurransearenaen i reiselivet, som ser fokusert rundt et nettverk av bedrifter som tilbyr innovative totalløsninger sammen med kundene ut fra deres behov og ønske*” (Pralahad og Ramaswamy i Breiby 2009:115).

⁴ Mindre justeringer

2.3.6 Destinasjonsutvikling

Reiselivsnæringen anses som en av de viktigste næringene for å opprettholde bosettingen i distriktene. Tilbudet utvikles og forbrukes lokalt, og fordrer felles innsats på en helt annen måten enn industribedrifter. Reiselivets aktører er prisgitt en viss form for infrastruktur og samarbeid bedriftene imellom og mellom myndighetene og næringslivet (Velvin og Engeset (2005)).

I sin artikkel "Small tourism business networks and destination development" skriver Tinsley og Lynch (2001) om nettverkssamarbeid mellom små reiselivsbedrifter i distriktene, og om utvikling av destinasjoner. De gjorde en undersøkelse av en populær reiselivsdestinasjon på vestkysten av Scotland. Destinasjonen har mye til felles med en av destinasjonene som denne oppgaven omhandler, nemlig Henningsvær. Jeg ser det derfor som relevant å ta dette med i denne oppgaven. Forskerne viser til Berger og Luckmann som hevder at samfunn både består av en objektiv og en subjektiv realitet, og hevder at destinasjoner til en viss grad må ses som sosialt konstruerte (Tinsley og Lynch 2001). Ifølge Frisk betyr dette at "*a destination and its development is not just something that is, it is something that becomes depending on which perspective is considered*" (Frisk i Tinsley og Lynch 2001:373). Huang og Stewart (i Tinsley og Lynch 2001) undersøkte hvilken betydning utviklingen av reiseliv i distriktene har for solidariteten mellom lokalbefolkningen. Det ga to interessante resultat. For det første mente de at følelsen av tilhørighet og egen identitet er med å opprettholde et lokalsamfunn. De fant at jo mer folk investerte i sitt lokalsamfunn, jo mer delte de med hverandre, og jo sterkere de ble engasjert emosjonelt, jo sterke identifiserte de seg med, og ble knyttet til lokalsamfunnet. Videre fant de at utviklingen av tette personlige bånd og solidaritet er et resultat av felles kultur og livsstil. "*... in addition to reinforcement, communities develop social norms to control members*" (Huang og Stewart i Tinsley og Lynch 2001:373). Dermed har lokalsamfunnet både innvirkning på folks atferd, samtidig som det tilfredsstillende folks behov. De konkluderte med at utvikling av reiseliv i distriktene flytter grunnlaget for solidaritet fra felles kulturell bakgrunn til et felles image av lokalsamfunnet. Dette forklarte de med å vise til at når tilreisende kommer på besøk eller flytter inn i et lokalsamfunn, vil lokalbefolkningen se sitt lokalsamfunn på en annen måte. Stedet er ikke deres eget lengre, de må dele det med andre som kan ha en annen kulturell bakgrunn og andre sosiale verdier (ibid).

Gausdal (2008) viser til en rekke forskningsresultater av blant andre Cook og Keeble, som hevder at regionalt samarbeid og nærhet mellom bedriftene er viktig for innovasjon. Forskerne mener at jo nærmere bedriftene ligger, jo mer opptatt er de av hverandre (Gausdal 2008). De begrunner det med at kommunikasjon forenkles ved at man har en felles kultur, og geografisk nærhet gjør det lettere for folk å møtes ansikt til ansikt og dele taus kunnskap. Dette er forhold som gjør det lettere å oppnå gjensidig tillit.

Som nevnt tidligere har reiselivsnæringen stor betydning for verdiskapingen i Lofoten, dermed har den også stor betydning for bosettingen i distriktene. Velvin og Engeset hevder at dette krever en helt annen innsats av næringen enn for eksempel kravene som stilles til industribedrifter, da tilbudet både utvikles og forbrukes lokalt. *”Reiselivets aktører er prisgitt en viss form for infrastruktur og samarbeid bedrifter imellom, og mellom myndigheter og næringsliv”* (Velvin og Engeset 2005:2).

Kristiansen viser til den nederlandske forskeren Boschma, som i en undersøkelse av innovasjon på destinasjoner/steder, mener at innovasjon ikke dreier seg om å finne opp noe fra bunnen av, men å bygge på det eksisterende, og kombinere det etablerte på nye måter. Et av hans hovedpoeng er at vekst og innovasjon oppstår i etablerte bedriftsklynger og miljøer. Bedrifter er ulike, og denne variasjonen er en nøkkeldriver for vekst ifølge Boschma. Han mener for øvrig at effektiv læring og kunnskapsdeling avhenger av at bedriftene i klynger deler kunnskapsområde, men at de ikke må være fullstendig like (Kristiansen 2010). Videre hevder Boschma at man må bygge på de eksisterende bedrifter og stedets erfaringer. Imidlertid påpeker han at man ikke skal forsterke de gamle, men legge til rette for nye bedrifter og ny vekst. Man må finne de riktige aktørene, og stimulere dem (Kristiansen 2010). *”Dette understreker viktigheten av at regionene bygger på sine fortrinn og erfaringer”* (Midtkandal i Kristiansen 2010:sidenr ukjent).

I forbindelse med destinasjons- og stedsutvikling har flere undersøkelser vist at det er viktig med bred og åpen involvering av lokalsamfunnet, og særlig befolkningen. Jevnlige undersøkelser av oppfatninger og erfaringer omkring turisme blant lokale aktører, har også betydning for utviklingen i næringen (Eide 2011:132).

I dag surfer folk ofte på nett og ser etter interessante reisemål. Det er mange tilbud, og konkurransen er stor i markedet. God markedsføring og spreke salgsmetoder er blitt stadig viktigere. Aktører i næringen må lære seg merkevarebygging og markedsføring, og dette er områder som man må jobbe med kontinuerlig. Dette understrekes i ovenfor nevnte rapport, hvor Beeton hevder at *”Destinasjoner må velge hva de skal fokusere på i merkevarebyggingen, hvilke aspekt ved destinasjonen som skal skape basisen for merkevarebyggingen”* (Beeton i Eide 2011:133).

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert nøkkelbegrepene opplevelse og opplevelsesøkonomi. Dernest fulgte en presentasjon av litteratur i forhold til opplevelsesøkonomi i praksis. Herunder begrepet fremtøtebasert opplevelse, hvordan utvikle og produsere slike opplevelser, behov for læring og kompetanseheving hos opplevelsesprodusenter og reiselivsnæringen generelt. Begrepet innovasjon ble introdusert, og til slutt et avsnitt om destinasjonsutvikling. I neste kapittel presenteres nøkkelbegrepet nettverk, og jeg søker å presentere litteratur som kan besvare mine forskningsspørsmål.

3.0 Nettverk og ledelse

I dette kapittel presenteres litteratur angående nettverk, nettverkssamarbeid og ledelse av nettverk, relatert til mine forskningsspørsmål.

3.1 Samarbeid

Nettverk er samarbeid, og samarbeid er en del av mellommenneskelige relasjoner. Askeheim definerer samarbeid som: *”innsats fra flere aktører og bruk av flere virkemidler innenfor en enhetlig strategi, definert ut fra en felles målsetting”* (Askeheim i Kjøniksen 2007:9).

Grenness (2005) beskriver samarbeid som det som skjer når to eller flere individer er i en dynamisk interaksjon med hverandre omkring en felles oppgave eller felles mål. Forholdet preges av gjensidig avhengighet og har en viss varighet. Deltakerne har forskjellige roller eller funksjoner (arbeidsdeling), og det foregår en positiv bruk av maktforskjeller, ledelse og kontroll.

Innenfor flere fagområder skiller man mellom begrepene samarbeid, samhandling og samskaping/samspill. Det hevdes at når man inngår i en samhandling eller samskaping

innbefatter det at partenes kreativitet og emosjoner er viktige element. Det handler om å gjøre noe sammen og kjenne følelsen av fellesskap. Det vil si å ha noe spesielt sammen med en eller flere andre – noe vi har og ikke de andre.

”Hvis samarbeid kan forstås som at hver gjør sin del av oppgaven, innebærer samhandling at man i tillegg gjør sitt til at andre gjør en bedre jobb.....Og når samhandlingen kan utvikles til det fineste samspill, tenker jeg meg at det er fordi alle er besjelet av et ønske om et best mulig sluttresultat” (Hjort 2004:4).

Med andre ord innebærer samhandling at man deler sin kompetanse og kunnskap med de andre i gruppen, og at man gjennom å samskape/samspille føler et kollektivt ansvar for sluttresultatet. *”Samhandling dreier seg om å være god selv og gjøre de andre bedre” (Eggen i Hjort 2004:4).*

Det eksisterer mange ulike samarbeidsformer. Denne oppgaven omhandler samarbeid i nettverk mellom individer og mellom bedrifter innenfor opplevelsesøkonomi/reiseliv med det grunnleggende formål å skape lønnsomhet og vekst for egen bedrift.

3.1.1 Nettverk og klynger

Nettverk forekommer, som nevnt, i mange ulike former. De har ulik struktur, formål, størrelse og varighet. Begrepet nettverk defineres også på mange forskjellige måter. Ifølge Arena Håndbok er nettverk *”en gruppe bedrifter som har sammenfallende interesser, har planlagte, regelbunnede og gjentakende møter og diskuterer spørsmål rundt områder som alle finner interessante” (Arena Håndbok 2010: 7).* Achrol og Kotler definerer nettverk som

”an independent coalition of task- and skill-specialized economic entities (independent firms or autonomous organization units) that operates without hierarchical control but is embedded, by dense lateral connections, mutuality, and reciprocity, in a shared value system that defines “membership” roles and responsibilities” (Achrol og Kotler i Grønroos 2007: 348).

Knoke og Kuklinski hevder at *”network is a specific type of relation linking a set of persons, objects of events” (Knoke & Kuklinski i Tinsley & Lynch 2001:368).* Andre sier enkelt og greit, at nettverk er en gruppe næringsaktører som går sammen for å realisere felles mål (Kjølhamar 2000).

Begrepet *klynge* benyttes ofte for å beskrive nettverk. Man skiller mellom *næringsklynge* og *klynge som innovasjonssystem*⁵. Næringsklynger er ”*a territorial system of small and medium-sized firms*” (Asheim og Goodman i Normann 2004: sidenr ukjent). Klynge som innovasjonssystem defineres som

”*Geographical concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, associated institutions (for example universities, standards agencies, and trade association) in particular fields that compete but also co-operate*” (Porter 2000:16).

Klynge som innovasjonssystem må alltid ha bidrag fra myndigheter og FoU-miljø, mens det ikke stilles slike krav til næringsklynger. Innovasjonssystem organiseres gjerne som et *triple helix*. Ifølge Velvin og Engset betegner triple helix

”*forholdet mellom næring, høgskole/universitet og myndigheter som relativt likeverdige der hver part kan overlapse og overta hverandres roller i for eksempel utviklingen av en bestemt næring*”(Velvin og Engset 2005:2).

I triple helix tillegges hver deltakergruppe lik betydning, og er likeverdige medspillere i utviklingsprosessen, mens Porters klyngeteori mer ser FoU og myndigheter som passive tilretteleggere og premissleverandører, med næringslivet som drivkraft i utviklingsprosessen (Velvin og Engset 2005). I litteratur og dagligtale benyttes betegnelsen klynger og nettverk ofte om hverandre. Ifølge Porter har klynger tre viktige egenskaper: De øker bedriftenes produktivitet, påvirker retningen og hastigheten av innovasjon og stimulerer til etablering av nye bedrifter i området (Gausdal 2008).

Tre av *bedriftsnettverkene* i denne oppgaven hører under betegnelsene nettverk og næringsklynge, mens det fjerde – Arena Innovative Opplevelser (Arena InnOpp) er et Arena-prosjekt – en klynge som innovasjonssystem. Arena InnOpp er bygd på Arena-programmet⁶.

⁵ Organisert innovasjonssamarbeid mellom bedrifter, kunnskapsorganisasjoner og offentlige myndigheter (Arena Håndbok 2010:6).

⁶ Arena-programmet *tilbyr finansiell og faglig støtte til langsiktig utvikling av regionale næringsmiljøer. Formålet er å stimulere til økt innovasjon og styrket konkurransevne i miljøene. Prosjekter i programmet skal være basert på samspill og samarbeid mellom næringsaktører, FoU- og utdanningsaktører og offentlige utviklingsaktører. Utgangs-punktet skal være et klart uttrykt potensial for økt verdiskaping. Prosjektene skal være solid forankret hos de ledende bedriftene i miljøet* (Arena-programmet 2011:2)

Innovasjon Norge definerer bedriftsnettverk som ”*et tilbud til små og mellomstore bedrifter i alle bransjer, sektorer og landsdeler, som ønsker å etablere forpliktende samarbeid*” (innovasjon Norge - Bedriftsnettverk). Når jeg bruker betegnelsen bedriftsnettverk handler det om nettverk satt sammen av bedrifter av ulik størrelse.

Man skiller mellom *formelle og uformelle nettverk*. Formelle nettverk defineres av at man vet hvem som er «inne» og «ute», og at det er etablert rammer for det nettverket man er med i, i form av en begrenset medlemsmasse. Uformelle nettverk er ikke begrenset av medlemsmasse. Familie og venner, vårt personlige nettverk, er eksempel på et uformelt nettverk (Martinsen i Hvamstad 2007). Man kan også si at uformelle nettverk består av enkeltpersoner som finner glede og nytte av å holde kontakten med hverandre, mens formelle betegner nettverk som opprettes med et definert formål, og har medlemsmasse med klare mål og kriterier. Slike nettverk er ikke atskilte.

”*Formelle og uformelle nettverk eksisterer ved siden av hverandre innad i en organisasjon hvor de både supplerer, påvirker og er avhengig av hverandre*” (Waldstrøm i Fyrand 2008:331). Dette betyr blant annet at nettverksdeltakernes personlige nettverk har større eller mindre innvirkning på hva som skjer i de formelle nettverkene. Nettverk kan også ha ulik grad av formalisering. I noen tilfeller er nettverket designet på forhånd, formalisert og strukturert, mens det i andre tilfeller skjer en gradvis overgang fra det uformelle til det formelle. Sistnevnte omtales gjerne som *fremvoksende* (emerging) nettverk (se nedenfor). Dette begrepet benyttes også i forbindelse med *undernettverk* som vokser frem i allerede etablerte nettverk. Undernettverk er altså nettverk i nettverket, dannet av medlemmer som ønsker å samarbeide om egne prosjekter, for eksempel produksamarbeid. Slike grupper kan både være positivt og negativt for hovednettverket. Avhengig av hvor sterke disse undernettverkene er, og hvor stor makt personer i disse undernettverkene har i hovednettverket, kan slike nettverk få temmelig stor betydning og makt i hovednettverket.

Nettverk kan også være *homogene eller heterogene*. Heterogene nettverk består av bedrifter fra forskjellige bransjer eller felt innenfor en bransje, som i Lofoten Winter. De jobber med aktører både fra opplevelsesprodusenter, overnatting, transport, matprodusenter/-servering. Homogene nettverk består av bedrifter fra samme sektor/nisje, slik som nettverket Lovelunch. Veflen Olsen og Elevekrok (2010) bruker betegnelsen *horisontale* og *vertikale* nettverk.

Vertikale nettverk består av bedrifter innenfor samme nivå i verdikjeden, for eksempel kun hoteller, mens Horisontale består av bedrifter fra flere ledd verdikjeden.

I denne oppgaven er det eksempler både på nettverk som arbeider *introvert* og *ekstrovert*. I nettverk som arbeider introvert, skjer samhandlingen innenfor nettverket med egne ressurser uten innblanding av for eksempel offentlige myndigheter eller støtteordninger. I ekstroverte nettverk henter man inn kompetanse og ressurser utenfra, gjerne fra FoU-institusjoner og offentlige instanser. Flere forskere, blant andre Fuglesang og Eide (2012), hevder at en slik arbeidsmåte vil fører til at medlemmene utvikler seg, øker sin kunnskap og kompetanse, og dermed blir mer innovative. Nettverkene inviterer inn ekspertise innenfor ulike områder, får til gode prosesser som gjør at medlemmene kan å bruke sin nye kunnskap i egen innovasjon, og dermed oppnår gode resultater for bedriften. I slike samarbeid er *ledelsen* svært viktig for å gjøre nødvendige koblinger – at medlemmene får til å oversette det de lærer på nettverkssamlingene til egen hverdag.

Nettverkene i denne oppgaven er alle formelle, noen mer formaliserte enn andre. Bortsett fra Lovelunch har alle nettverkene også undernettverk. Enkelte undernettverk er ganske etablerte, mens andre er mer ad hoc. I Arena InnOpp utviklet det seg også et par grupper/undernettverk, som valgte å gå sammen og etablere egne formelle nettverk utenfor Arena InnOpp. Lovelunch er eksempel på homogent nettverk, mens de tre andre casene er heterogene nettverk. Arena InnOpp arbeider ekstrovert gjennom sitt samarbeid med FoU og virkemiddelapparatet. Lofoten Winter arbeider mest introvert, men i de tilfeller hvor de får offentlig støtte, må man si at de også arbeider ekstrovert. Førjulseventyret i Henningsvær og Lovelunch er representanter for introverte nettverk.

3.1.2 Nettverk som kulturelle system

Forskere hevder at måten man betrakter nettverk på, har stor betydning for hvordan man undersøker nettverk, især nettverk bestående av små bedrifter. Tinsley og Lynch viser i sin artikkel ”Small Tourism business and destination development” til Curran et al, som hevder at *”networks are best seen as primarily cultural phenomena, that is, as sets of meanings, norms and expectations usually linked with behavioural correlates of various kinds”* (Curran et al i Tinsley & Lynch 2001: 370). Lynch mener at fordelen ved å undersøke nettverk og nettverksbygging ut fra et slikt perspektiv, er at det gjør det mulig å betrakte aktørenes nettverk gjennom atferdsmessig (behavioural) identifisering, og dermed blir det mulig å

kartlegge nettverk. I tillegg gir et kulturelt perspektiv forskeren mulighet til å fokusere på de verdier, holdninger og overbevisninger som ligger til grunn for atferden. Ifølge forfatteren vil kartlegging alene kun gi en beskrivelse av nettverkene, i stedet for at forskeren får en forståelse av det ut fra en aktørs perspektiv (Lynch i Tinsley&Lynch, 2001).

Martinussen benytter betegnelsen *sosialt system*, og forklarer det som: ” *et større eller mindre knippe av relasjoner med tydelig indre sammenheng. Dette system dannes ut fra flere relasjoners felles interesser, oppgaver osv.* ”(Martinussen i Fyrand 2008:40). ”*I sosiale systemer er det individene som utgjør komponentene*” (Schifloe i Fyrand 2008:40).

3.2 Nettverk som sosiale system

Sosiale nettverk betegnes gjerne som mønster av relasjoner som finnes mellom mennesker. Her foregår samtaler og diskusjoner, emosjoner får utløp, ting og hendelser fortolkes, og det skapes forståelse og misforståelse. Betegnelsen viser til den enkeltes *personlige nettverk*, som utover familie og nære venner, også består av kolleger, bekjente og forretningsforbindelser. Relasjonene er knyttet sammen ved hjelp av tette/sterke eller løse/svake bånd (Fyrand 2008). Sosiale nettverk kalles også *sosial kapital* da de utgjør ”*de relasjonene som en aktør kan benytte for å utvide sine ressurser utover sin menneskelige kapital*” (Coleman; Bordieu og Burt i Greve 1998:sidenr ukjent). Sosial kapital inngår i betegnelsen ”*usynlige ressurser*”.

Sosiale nettverk kan brukes til å oppnå en rekke mål, også i økonomisk henseende. Betegnelsen sosiale nettverk benyttes også som samlebetegnelse for alle typer nettverk der mennesker spiller en rolle.

Ifølge Newell (2009) er det to teoretiske betraktningmåter når det gjelder sosiale nettverk. Enten kan man se dem som *kanal for kunnskapsflyt*, eller som *felleskap*.

3.2.1 Nettverk som kanal for kunnskapsflyt

Fordelen med dette perspektivet på nettverk er ifølge forfatteren de koblingsmulighetene mellom deltakerne: *”the connectivity it provides between individuals and organizations”* (Newell 2009:165). Disse muliggjør kunnskapsflyt på tvers av grupper og settinger.

Hvor greit kunnskapsflyten går over boundaries⁷ mellom deltakerne avhenger ikke bare av nettverksstrukturen, men også av hvor *tette* eller *løse* de sosiale båndene mellom medlemmene i nettverket er (ibid). Newell hevder at nettverk som fungerer som kanal vil være best når det gjelder å dele informasjon, men ikke fungere så godt for å dele lært kunnskap. Hun sier videre at sannsynligvis vil slike nettverk være mer åpne fordi slike nettverk kobler personer og ikke grupper. Imidlertid er de sosiale båndene viktig på grunn av muligheten til å bygge tillit (ibid).

3.2.2 Nettverk som fellesskap

Ut fra dette perspektivet ser Newell sosiale nettverk som kontekst for å kunne skape og dele kunnskap. Her er det fokus på *”shared practices and understandings amongst the members of the community”* (Newell 2009:166), samt fordelene av felles læring. Det legges vekt på relasjonene mellom deltakerne, og i hvilken grad deltakerne engasjerer seg i fellesskapet, og er med på å forme fellesskap. Deltakerne er opptatt av å lære, og dele sin kunnskap med de andre. Fellesskap er basert på at man møtes jevnlig, og avhenger av at medlemmene har en *felles identitet* (ibid).

Som oftest er det i denne type nettverk snakk om spesielle typer kunnskap, spesifikke fagfelt i stedet for den mer frie informasjonsdelingen som kjennetegner nettverk som fungerer som kanal for kunnskapsflyt. Strukturen er gjerne ganske lukket i motsetning til nettverk som kanal som er mer åpen og mindre eksklusiv. Medlemmene i kanalnettverk består stort sett av enkeltindivider som er flink å dele informasjon med de andre, men som ifølge Newell ikke er så gode på felles læring. Fellesskapsnettverk vokser saktere frem enn disse fordi fellesskapet avhenger i større grad av felles mål. Samtidig kan de vare lengre og være sterkere enn nettverk som kanal for kunnskapsflyt, fordi de er basert på delt sosial praksis i stedet for de mer skjøre personlige bånd og kommunikasjonsforbindelser (ibid). Forskjellen mellom disse to formene for sosialt nettverk er satt opp i stikkordsform i tabell 1 nedenfor.

⁷ Boundaries = grenser og betegner avstand mellom ulike fagfelt eller bransjer/sektorer

	Kanal for kunnskapsflyt	Felleskap
Basert på	Individer	Sosiale grupper
Støtter	Informasjonsflyt	Måter å kunne
Engasjement	Personlige bånd	Felles identitet
Drar nytte av/fordeler av	Tilkoblingsmuligheter (skala og omfang)	Felles læring
Gjør båndene sterkere ved	Tillit	Felles praksis
Vokser	Hurtig via kommunikasjon og ressurser	Sakte via felles mål og identitet
Struktur	Åpen	Lukket

Tabell 1: Forskjeller mellom sosiale nettverk som kanal for kunnskapsflyt og som fellesskap (Newell 2009:169).

3.2.3 Fremvoksende eller ledet fellesskap

Fremvoksende nettverk karakteriseres som ”bottom-ups” fordi de vokser frem gjennom uformelle samhandlinger mellom folk i en bestemt sosial fellesskap (Newell 2009).

Forskerne Lave og Wenger mente at kunnskap ikke bare er et kognitivt fenomen, men at kunnskap vokser frem (emerge) i konteksten læring foregår i. Det folk gjør individuelt innenfor en spesifikk gruppe/fellesskap er ikke en isolert aktivitet, ”*but part of a ”social practice” which they carry out and experience alongside other members of the group*” (Lave og Wenger i Newell 2009:170). Ut i fra dette lanserte Wenger termen *Community of practice* (praksisfellesskap) (ibid).

I praksisfellesskap støttes og berikes arbeidsprosesser direkte ved at deltagerne stimuleres til å dele erfaringer, stille gode spørsmål til hverandre, og fortelle hverandre historier.

”*Praksisfellesskap er grupper som deler interesser, problemer eller lidenskap innen et område, og som utdyper sin kunnskap og ekspertise på dette området ved stadig samhandling med hverandre*” (Wenger i Gausdal 2008:sidenr ukjent). Deltakerne jobber sammen, og lærer av hverandre etter prinsippet ”jeg hjelper deg og du hjelper meg.”

Fremvoksende fellesskap utgjør ofte en viktig kontekst for kunnskapsdeling på tvers av formelle grenser (boundaries), både internt i nettverk, og mellom nettverk. Fremvoksende

nettverk er selvorganiserte og kun ansvarlige for seg selv. Folk deltar frivillig ut fra erkjennelse av at de har noe å lære, og noe å tilføre (Wenger 2003).

Slike fellesskap er en naturlig del av en organisasjon, og de *"will develop on their own and many will flourish, whether or not the organization recognizes them"* (Wenger i Nesheim og Olsen 2011:65). Mulighet for å styre kunnskapsutvikling og -deling, vil ut fra denne tilnærmingen være begrenset. Imidlertid viser forfatterne i en artikkel i Magma3/2011 til undersøkelser av MCDermott og Archibald 2010, som hevder at praksisfellesskap trenger strategisk forankring og støtte fra ledelsen. Van der Hoof og Huysman la i 2009 fram en undersøkelse som argumenterte for at kunnskapsnettverk *"kan opprettes på en målrettet måte, og ledelsen kan spille en aktiv rolle i å skape gode betingelser for kunnskapsdeling og anvendelse"* (Van der Hoof og Huysman i Nesheim og Olsen 2011:1).

I ledet fellesskap må det være noen som tar initiativ til å etablere et nettverk. Initiativtaker kan både være bedrifter, privatpersoner og offentlige institusjoner eller organisasjoner. Slike nettverk prøver å utnytte fordelene i fremvoksende nettverk. I mange tilfeller overlapper et ledet fellesskap et fremvoksende. I stedet for å starte helt fra bunnen av, tar initiativtaker utgangspunkt i allerede eksisterende fellesskap, og formaliserer dem. Slike fellesskap er avhengige av medlemmenes engasjement, og dermed at konseptet forankres hos medlemmene. Ifølge Newell er de fleste forskere enige om at man kun kan lykkes med ledet fellesskap dersom ledelsen finner nye måter å lede på, og ikke "top-down". *"Managed communities can only succeed if managers limit their tendency towards controlling activities"* (Wenger i Newell 2009: 174). Det er viktig at man søker å få til en flat og demokratisk struktur, der ledelsen ikke kontrollerer, men kultiverer fellesskapet. Ifølge forfatterne kan kultivering blant annet være å arrangere events for alle i fellesskapet, samt skape og bruke artefakter, som nettsider, verktøy og fortellinger (Newell 2009).

Gausdal (2008) snakker om *naturlige (selvorganiserende)* eller *designede* sosiale system. Hun hevder at *"selvorganiserende nettverk ser ut til å være mer innovasjonsfremmende og robuste enn designede nettverk som er strukturert utenfra"* (Gausdal 2008:sidenr ukjent). Slike nettverk er en unik miks av spesielle lokale forhold og utvikling som har foregått over tid. Ifølge forfatteren tilhører Porters klynger slike system. *"De består av uavhengige og til dels uformelt koblede bedrifter og institusjoner, og de representerer en robust organisasjonsform"* (ibid).

Regionale innovasjonssystem er ofte designede system. ”Ideen om å skape institusjonelle strukturer eller innovasjonsfremmende nettverk direkte, uten hensyn til spesielle forhold som er utviklet gjennom historien, kan være en viktig grunn til at så mange bevisste konstruksjoner av regionale utviklingsystem feiler” (Miettinen i Gausdal 2008: sidenr ukjent). Gausdal (2008) støtter seg til Human og Provan, og Wenger, og hevder at det ikke er mulig å styre slike naturlige system. Derimot er det mulig å støtte og stimulere utviklingen. Forfatteren understreker at ”det er viktig å gjøre dette på deltakernes premisser, og velge en ”innside-put-strategi for legitimitetsbygging” (Human og Provan i Gausdal 2008:sidenr ukjent).

For at et fellesskap skal fungere må man ifølge Wenger (2003) være oppmerksom på betydningen av elementer som boundaries, ledelse, events, muligheter man har for å koble folk (connectivity), medlemskap, prosjekt og artefakter.

3.3 Nettverk for kunnskap, læring og innovasjon

Det er ulike grunner til at bedrifter organiserer seg i nettverk. Innovasjon innenfor både produkt og organisasjon, kunnskaps- og kompetanseheving, ”pakking,” og felles markedsføring, er argumenter som gjerne brukes.

3.3.1 Nettverk og innovasjon

Innovasjon er viktig innenfor opplevelsesøkonomi, dermed blir arenaer for innovasjon også viktige. Dagens samfunn preges mer og mer av enkeltindividets behov for stadig nye opplevelser. Denne utviklingen er med på å gjøre opplevelsesbaserte bedrifter spesielt avhengig av kontinuerlig innovasjon. ”Virksomheter som er involvert i denne type aktivitet, bør være foretaksomme, innovative og arbeide i nettverk” skriver Eide i en artikkel i Magma 4/2011. Videre understreker hun betydningen av kontakt og samarbeid med andre aktører i næringen. Jevnlig innhenting av kunnskap og ideer gjennom markeds- og kundeundersøkelser, samt gjennom ekspertise, for eksempel FoU-miljø, fremheves som viktig i slik innovasjon og læring (Eide 2011b).

Ifølge Rønningen (2009) har man både i Norge og internasjonalt lagt mer og mer vekt på et systemisk perspektiv på innovasjon. ”Det systemiske perspektivet vektlegger kunnskap som den viktigste ressursen, og læring den viktigste prosessen i moderne kunnskapsøkonomi”

(Rønningen 2009:17). Innenfor dette perspektivet legges det vekt på at kunnskapsflyt og interaktiv læring skal være på systemnivå. Imidlertid er poenget her at læringsprosessene og kunnskapsflyten skal føre til bedre forutsetninger for innovasjon i bedriftene (ibid).

Gausdal (2008) fastslår allerede i første setning i sin artikkel ”Hvordan skape innovative nettverk”, at nettverk er viktig for innovasjon. For å henge med i dagens økende krav til nye tjenester og produkter, må vi stadig finne nye og smartere måter å jobbe på.

Prosessinnovasjon blir stadig viktigere. Denne innovasjonstypen stiller andre krav til kunnskapsoverføring enn produktinnovasjon. *”Prosessinnovasjon er i større grad enn produktinnovasjon avhengig av abstrakt, taus og kontekstavhengig kunnskap”* (Newell i Gausdal 2008 sidenr. ukjent). Slik kunnskap kan som kjent kun deles gjennom interaksjon. Dermed blir utvikling av sosiale nettverk og relasjoner mellom deltakerne svært viktig for innovasjon (Levin og Cross i Gausdal 2008).

Wenger (2008) hevder at det er helt essensielt for individets mulighet for læring å kunne delta i et praksisfellesskap. *”It is at the very core of what makes us human beings capable of meaningful knowing”* (Wenger 2003:80). Kunnskap og læring er ifølge forskeren tett knyttet til sosiale fellesskap. At folk som regel finner det mye lettere å dele kunnskap med noen som tilhører samme ”social practice” som dem selv, enn ”fremmede,” er et uttrykk for dette, i følge forfatteren.

Innovasjon har stor betydning både for produktutvikling, opplevelsesdesign og ”pakking”. I forbindelse med destinasjoner, peker Eide (2011) på betydningen innovasjon har for destinasjonens popularitet. *”Å jevnlig ha noe nytt som forbedrer reisemålet kan gjøre det interessant for både nye og tidligere grupper”* (Eide 2011:131). Videre konkluderer hun med at gjennom omtale i media, vil nyheten i seg selv være en god markedsfører og føre til økt oppmerksomhet mot bedriften eller destinasjonen. Dette kan i sin tur føre til ny giv hos medarbeiderne (ibid).

Informasjon som utveksles gjennom nettverk gir forutsetninger for innovasjon (Sørensen 2007). Rønningen (2009) viser i sin artikkel ”Innovasjon i reiselivsnæringen” til flere undersøkelser som konkluderer med at samarbeidsrelasjoner er gunstige for bedrifters innovasjonsevne.

Forskeren viser også til en forstudie av innovasjonsmuligheter i norsk bygdeturisme. Denne viser at små bedrifter kan innovere, og at ulike samarbeidsordninger ser ut til å svært gunstig effekt for de enkelte bedriftene.

”Subkulturelle fellesskap, god kjennskap til ressursgrunnlag og innslag av sosialt entreprenørskap synes også å være gunstige betingelser, i tillegg til selve samarbeidskonstellasjonene”... ”Det er en klar tendens til at bedrifter ser behov for tiltak som kompetanseheving, samarbeid, og økt markedsføring for å styrke attraksjonsverdien” (Rønningen 2009:16).

Årsaken til at innovasjon stadig oftere skjer i læringsnettverk, er at få bedrifter alene innehar den kunnskap og kompetanse som trengs for å skape innovasjon. De er derfor avhengige av å hente det de trenger i tillegg til egen kunnskap og kompetanse hos andre. Dessuten er det blitt mer og mer vanlig at nye innovative bedrifter driver åpen innovasjon, det vil si at de baserer seg på andres forskning (Gausdal 2008). Dette er for øvrig tilfelle for Arena InnOpp, der deltakerbedriftene samarbeider med forskere fra Universitetet i Nordland og Nordlandsforskning. Foruten FoU-miljø, kan de eksterne aktørene være andre i samme bransje, også ens konkurrenter, kunder, samarbeidspartnere. *”Erkjennelsen av at samarbeid med eksterne aktører er så viktig for innovasjon, har medført stor interesse for nettverk i både teori og praksis” (Gausdal 2008 sidenr. ukjent).*

Som det fremgår ovenfor er samarbeid viktig for innovasjon. Imidlertid minner Koestler om at *”nye ideer skapes i tankene til enkeltmennesker”* (Koestler i Gausdal 2008: sidenr ukjent). Ut fra denne kjensgjerningen slutter Gausdal (2008) at det mest innovasjonsfremmende er en kombinasjon av individuelle og kollektive refleksjonsprosesser.

Flere undersøkelser, blant annet en dansk utført av Petterson (2010), viser at stor sett handler formelle lokale turistnettverk om felles markedsføring for den regionen hvor bedriftene ligger, og ikke om samarbeid innenfor produktutvikling. Dette er et problem da utvikling i høy grad bygger på kunnskap og ikke minst overføring av kunnskap på person- og organisasjonsplan (Petterson 2010).

Mangel på gjensidig tillit blant reiselivsbedrifter, at reiselivsnæringen består av mange små bedrifter som preges av hyppig eier skifte og lav kompetanse, er områder som ifølge Hjalager er barrierer for innovasjon innenfor næringen (Rønningen 2009). Andre forskere, blant andre

Sundbo, hevder at turistbedriftenes manglende mulighet for å ta patent på sine produkter, gjør at denne næringen tradisjonelt har oppfattet viten som en ressurs som bør holdes på, og ikke deles. Fremvoksende læringsnettverk i denne næringen kan derfor være vanskelig å få til. Når det gjelder hvordan bedrifter kan tilegne seg nødvendig kunnskap og kompetanse, kan det være et generelt problem at turistbedrifter ikke inngår i eller drar nytte av nettverk (Sundbo og Sørensen 2007).

Hjalager mener løsningen på problemet er at *”tilgrensende sektorer eller systemer forsyner de mange små reiselivsbedriftene med relevant kompetanse og praktisk rådgiving som kan øke bedriftenes kunnskaps- og kompetansemessige forutsetninger for innovasjon”* (Hjalager i Rønningen 2009:14). Mattsson og medarbeidere er enig i dette, men foreslår at *”innovasjoner i reiselivssammenheng må drives frem av aktører på utsiden av det konvensjonelle konglomeratet av reiselivsprodusenter”* (Mattson og medarbeidere i Rønningen 2009:15). Andre forskere, for eksempel Pechlaner og medarbeidere, er enige i dette, men mener at løsningen er å danne samarbeid og interorganisatoriske nettverk som sikres, koordineres og styres gjennom et stedlig eller regionalt lederskap. *”Lederskap må utøves av førende reiselivsorganisasjoner som må initiere og koordinere nettverksprosesser med vekt på læring”* (Rønningen 2009:15).

Fuglesang og Eide (2012) hevder at mangel på kultur for samarbeid er en årsak til at det kan være vanskelig å mobilisere små bedrifter innenfor reiselivsnæringen i nettverk der målet er innovasjon og utvikling. De fleste bedriftene har vært vant til å drive på ”sin egen måte”, holde kortene tett ved brystet, og ikke dele sine ideer med andre. Ateljevic og Doorne hevder at *”Håndverkere og eiere av små hotell, restauranter og historiske steder osv. ofte er det man kan kalle ”livsstilsentreprenører”*(Ateljevic og Doorne i Fuglesang og Eide 2012:2).

Bedriftseiere i denne kategorien ser gjerne bedriften som sine livsverk. De har bygd dem opp fra bunnen av, og de trives med tingenes tilstand. De har ingen større ønsker om verken å endre noe ved selve driften, eller at bedriften skal vokse seg større. Et annet moment som utgjør en barriere for å få til lokale nettverk, er at større bedrifter på stedet, som hoteller og museer, deltar i nasjonale og internasjonale nettverk, og derfor ikke har de store behovene for å delta i lokale nettverk.

Ut fra ovenstående kan det konkluderes at nettverk er verdifulle arenaer for læring. Her støttes og berikes arbeidsprosesser direkte ved at deltagerne stimuleres til å dele erfaringer, stille gode spørsmål til hverandre og fortelle hverandre historier (Gausdal 2008).

Imidlertid hevder en del forskere, blant andre Inkpen, at nettverk kan ha en negativ effekt på innovasjon. ”*Although learning through alliances can and does occur successfully, it is difficult, frustrating and often misunderstood process*” (Inkpen i Gausdal 2008:sidenr. ukjent). Deltakelse i nettverk krever tid, en ressurs som ofte er mangelvare i bedrifter innenfor opplevelsesøkonomi. Dermed kan deltakelse bli mer eller mindre symbolsk, uten særlig aktivitet eller innhold. Potensialet for å oppnå læring er god, men det er vanskelig å forutsi hva gevinsten blir (Lawson og Lorenz i Gausdal 2008).

3.3.2 Sosiale læringssystem

Det å vite (knowing) innbefatter alltid to elementer, ifølge Wenger (2003): *Kompetanse* som vårt fellesskap har etablert over tid, for eksempel hva som skal til for at man blir oppfattet som et kompetent medlem av fellesskapet, og den erfaring vi kontinuerlig gjør oss i fellesskapet og også i verdenen utenfor dette. Kompetanse og erfaring kan være relatert til hverandre i svært forskjellig grad, fra å være helt kongruent til fullstendig divergerende. Som nevnt ovenfor mener Wenger (2003) at læring må forstås som en sosial prosess, fordi ”*Sosialt definert kompetanse er alltid i samspill med vår erfaring. Det er i dette samspillet læring skjer*” (Wenger 2003:78). Denne prosessen er et dynamisk to-veis forhold mellom personene og det sosiale læringssystem personene er del av. ”*It combines personal transformation with the evolution of social structures*” (ibid).

Tilhørighet til det sosiale læringssystemet viser seg i ulike former på ulike nivå mellom lokal interaksjon og global deltakelse. Wenger (2003) skiller mellom tre ulike grader (modes) av tilhørighet:

1. *Engasjement* i fellesskapsaktiviteter: Forfatteren mener at i hvilken grad vi engasjerer oss i vår omverden, er med på å forme vår identitet – hvem vi er. Gjennom engasjement lærer vi hva vi kan gjøre, og hvordan omverdenen responderer på våre handlinger/uttalelser.
2. *Forestillingsevne (imagination)*: Vi danner oss et bilde av oss selv, vårt samfunn og verden for å orientere oss, reflekterer over situasjonen, og utforsker muligheter – for eksempel fortelle historier, eller lage forskjellige mulige scenarioer for å forstå egne

valg. Forestillingsevne ses ikke på som motsetning til fakta, men som viktig for å kunne forstå fakta.

3. *Tilpasning/tilnærming (alignment)*: Forsikre seg om at de ting man selv gjør er tilstrekkelig på linje med andre prosesser, slik at de kan ha effekt utover vårt eget engasjement, for eksempel det å overbevise en kollega om å delta. Konseptet her er altså ikke en-veis, noe som overlates til en ekstern autoritet, men en felles prosess hvor man koordinerer perspektivet, tolkningen og handlingen, slik at man kan realisere nye mål.

I sitt essay ”Communities of practice and social learning systems” utdyper Wenger (2003) hvorfor han anser praksisfellesskap som så essensielle. Han hevder at praksisfellesskap er de viktigste byggesteinene i sosiale læringssystem, fordi de inneholder den *kompetanse* som utgjør sosiale læringssystem. Kompetanse i denne forbindelse er en kombinasjon av tre dimensjoner, som ifølge Wenger arbeider sammen:

1. Deltakerne er bunnet sammen gjennom deres kollektivt utviklede forståelse av hva deres fellesskap handler om, og de holder hverandre ansvarlig for denne formen for felles foretak. Å være kompetent vil si å forstå denne virksomheten så godt at man er i stand til å bidra til den.
2. Fellesskap bygges gjennom gjensidig engasjement. De interagerer med hverandre, etablerer normer og *gjensidige* relasjoner, som uttrykker/gjenspeiler interaksjonene. Å være kompetent er å ha evne til å engasjere seg i fellesskapet og inneha tillit som partner i disse interaksjonene.
3. Praksisfellesskap har laget seg et felles repertoar av felles ressurser, som språk, rutiner, artefakter, verktøy, historier og stil. Å være kompetent er å ha tilgang til dette repertoaret og kunne bruke det riktig.

Praksisfellesskap vokser frem ut fra et konvergent samspill av kompetanse og erfaring som involverer gjensidig engasjement. Videre gir praksisfellesskapene mulighet for å forhandle kompetanse gjennom erfaring gjort ved direkte deltakelse. Derfor forblir de viktige sosiale deler av læring, til og med når konteksten er et mye større system.

Wenger (2003) hevder at praksisfellesskap ”*are born of learning, but they can also learn not to learn*” (ibid:80). For å unngå at nettverket ”blir sin egen død”, som han uttrykke det, opererer han med tre dimensjoner som kan sikre fremgang og utvikling:

Enterprise: graden av læringsenergi: Hvor mye initiativ legger fellesskapet for å beholde læring som en hovedsak for dets virksomhet? Et fellesskap må vise lederskap i drive nettverket fremover (pushing its development along), og samtidig opprettholde utforskertrangen. Det må gjenkjenne og finne hullene i sin kunnskap, og samtidig være åpen for fremvoksende muligheter og retninger.

Gjensidighet: dybden i sosial kapital: Hvor dyp er denne følelsen av fellesskap generert av gjensidig engasjement over tid? Folk må kjenne hverandre godt nok til å vite hvordan de skal interagere/samhandle på en god måte, og hvem de skal spørre om råd eller hjelp. De må stole på hverandre, ikke bare personlig, men også på evnen den enkelte har til å bidra til fellesskapets aktiviteter, slik at det kjennes greit å ta opp virkelige problemer, og være ærlig. Det handler om å gi og ta imot hjelp, og vite at ditt bidrag alltid vil bli gjengjeldt på en eller annen måte.

Repertoar: graden av selvbevissthet: Hvor bevisst er fellesskapet i forhold til det repertoar som det utvikler, og repertoarets virkning på fellesskapets praksis? Fellesskapets konsepter, språk, og dets verktøy uttrykker (embody) fellesskapets historie og perspektiv på verden. Gjennom å være reflektert i forhold til fellesskapets repertoar, blir det mulig for fellesskapet å revurdere forutsetninger og mønster, avdekke skjulte muligheter, og bruke denne bevisstheten til stadig utvikling av fellesskapet.

Disse tre dimensjonene arbeider sammen. Uten læringsenergi fra initiativtakere, stagnerer fellesskapet. Uten sterke følelse av tilhørighet, blir det revet i stykker. Uten evne til å reflektere, blir fellesskapet fange av sin egen historie.

3.3.3 Boundaries – både positivt og negativt

Boundaries betegner den avstand det er mellom bedriftstyper/bransjer/fagområder, folks ulike måter å omgås hverandre på, deres ulike historier, repertoar og måter å kommunisere, samt ulike evner og egenskaper. Wenger mener at felles praksis skaper grenser i kraft av seg selv (Wenger 2003).

I forbindelse med læringssystemer mener Wenger (2003) at boundaries er viktige av to grunner: *"They connect communities, and they offer learning opportunities in their own*

right” (Wenger 2003:84). Han påpeker at det er viktig at avstanden ikke blir for stor, og mener at den beste læring sannsynligvis vil skje der det er et slags spenningsfelt (tention) mellom kompetanse og erfaring. ”*Learning by boundaries it is likely to be maximized for individuals and communities when experience and competence are in close tention*” (Wenger 2003:85).

Boundaries kan være kilde til nye muligheter fordi de utgjør områder hvor ulike perspektiver møtes, og nye muligheter oppstår. ”*Radically new insights often arise at the boundaries between communities*” (Wenger 2003:85). Boundaries og fellesskap kan også være komplementære. Man trenger god kompetanse for å forankre prosessen, samtidig som det må være samspill mellom de ulike kompetansene. ”*The learning and innovation potencial of a social learning system lies in its configuration of strong core practices and active boundary processes*” (Wenger 2003:85). Imidlertid må man være oppmerksom på at ikke alle boundary prosesser skaper broer som binder fellesskap godt sammen.

Wenger (2003) trekker frem tre forhold der dette kan gjøre seg gjeldende: *Samordning*: når ting/situasjoner forstås/tydes så ulikt av de forskjellige deltakerne, at det umuliggjør samordning av tiltak; *Transparens*: om deltakerne gjennom grenseprosessene (boundary processes) får tilgang til meningen som finnes i de andre bedriftene/sektorene/miljøene, altså forklarer og/eller viser hvordan ting forholder seg; *Forhandlingsmuligheter*: Hvorvidt prosessene gir rom for to-veis- eller kun en-veis kommunikasjon, hvem som har det siste ordet, og om deltakerne ser seg selv som medlemmer av et overordnet fellesskap der de har både felles interesser og behov. Wenger (2003) mener at grenser kun kan bygge broer mellom de ulike praksiser i den grad de gir rom for at alle kommer til ordet. Wenger (2003) mener altså at boundary prosesser er avgjørende for at sosiale læringsystem skal kunne ha en helhetlig, samlende funksjon, og peker på tre former for bindeledd, som kan hjelpe til å bygge bro i læringsystemene: *brokers* (personer), *artefakter* (ting, verktøy, termer) som kan tjene som *boundary objects*, og forskjellige former for *interaksjon/samhandling* mellom folkene fra de ulike praksisfellesskapene.

En type megler er *Boundary spanners*. Personene har ofte stor kontaktflate, er gjerne medlem i mange forskjellige nettverk, og har mulighet for å bringe med seg informasjon og kunnskap på tvers av nettverk og grense. De fungerer som en slags døråpner mellom de ulike grupper og nettverk grunnet sin evne til å skape kontakt. I heterogene nettverk, triple helix, nettverk

med stor avstand mellom deltakernes kunnskap og kompetanse og så videre, kan boundary spanners "oversette" deltakernes respektive terminologi og språk, slik at alle forstår hverandre, og kreativt samarbeid/læring blir mulig. Boundary spanners kan også være kunnskapsmeglere, ved å "handle med" kunnskap som finnes i et nettverk, og som trengs i et annet nettverk (Cook and Brown i Newell 2009). Megling krever blant annet at megler har nok legitimitet til å bli hørt, og holder tilstrekkelig avstand til de berørte og det aktuelle problem, slik at det blir mulig å bringe inn noe nytt. Man må altså være upartisk og se ting utenfra. Ofte er det ledere som innehar slike roller, men de kan også fylles av deltakere i nettverket.

Boundary objects er ulike elementer som skal gjøre kobling mellom personer/miljøer enklere. Ifølge Wenger (2003) kan disse objektene være *artefakter*: verktøy, dokumenter, modeller; *diskurser*: et felles språk som gjør det mulig for folk å kommunisere og diskutere på tvers av grenser, *eller prosesser*: felles prosesser, inklusive eksplisitte rutiner og prosedyrer som gjør at man kan koordinere handling på tvers av grenser (Wenger 2003:88).

Som nevnt ovenfor fungerer ikke boundaries alltid som brobyggere. Objektene kan mistolkes, og/eller tolkes svært bokstavelig. Alle praksisfellesskap lager sine egne sett med artefakter: dokumenter, verktøy, historier, symboler, nettsider og så videre. Et fellesskap må overveie hvilke artefakter det trenger, og hvem som har energi til å produsere og opprettholde/vedlikeholde dem slik at de forblir nyttige ettersom fellesskapet utvikler seg (Wenger 2003).

3.3.4 Bandwagoneffekten

I 2012 presenterte Fuglesang og Eide en ny teori for praksisbasert nettverksbygging og innovasjon. Ved hjelp av denne teorien skal man kunne forstå den rollen "experientereturns" betyr i regional sammenheng. De ser på hvilke mekanismer som gjør at sosialt forankrede bedrifter går inn i nettverkssamarbeid med andre lokale aktører, som de vanligvis ikke samarbeider med. Gjennom en praksisbasert tilnærming undersøker de hvordan ideen bak opplevelsesøkonomi kan utvikles til praksis gjennom nettverksbygging og innovasjon, med andre ord hvilken atferd som fører frem. Undersøkelsen omhandler to svært forskjellige nettverk: Arena InnOpp i Nord-Norge, og Den lille Tourisme på Lolland/Falster i Danmark. Begge nettverkene arbeider med innovasjon og læring, men på svært forskjellige måter. I artikkelen presenterer forfatterne teorien om *bandwagon*. Aktivitetene til de ulike

aktørene blir strukturert rundt et felles meningsområde i en bandwagon, og dette medvirker til at deltakerne ”reiser” i samme retning (følger vogna). Da deltakerne er ulike personer med ulike erfaringer og bakgrunn, vil verdien av, og meningen med denne ”reisen” være forskjellig fra person til person. Mekanismen kaller de Bandwagoneffekten, og handler altså om deltakernes atferd (Fuglesang og Eide 2012).

Forskerne peker i utgangspunktet på tre viktige prosesser, som de mener kan gi både konseptuelle og strukturelle input til nettverksbygging mellom lokale bedrifter, og på den måten hjelpe dem til å få til god samhandling:

1. *”Labelling”*. I dette ligger at deltakerne finner frem til et felles interessefelt, i denne sammenhengen opplevelse for kunder.
2. *Felles tilegnelse* av dette interessefeltet, for så å reprodusere det i egne bedrifter gjennom å tilpasse det til både lokale behov, og de begrensninger som destinasjonen har.
3. *Avgrense det konseptuelle og tekniske arbeidsområdet* som kombinerer ulike boundary objects og på den måten definere hvert objekt (Fuglesang og Eide 2012:3-4).

I tillegg til disse tre, kom forskerne frem til en fjerde prosess, *”strategic reflexivity,”* som viser til at bandwagoneffekten oppnås gjennom en spesiell form for strategisk reflektering.

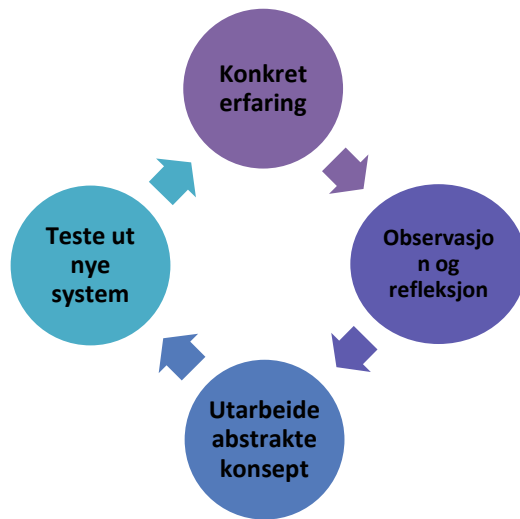
Ut fra medlemmenes, og særlig nettverksledelsens, refleksjoner over strategi og praksis, utarbeides den nye strategien. Dette er en prosess som ifølge forfatterne er nært knyttet til Mintzbergs teori omkring strategiformulering, Sundbo og Galloujs teori omkring nettverksledelse innenfor servicenæringen, og Obstfelds teori omkring brokering.

I løpet av samarbeidet i nettverkene vokste nettverksstrategien frem, bygd på de erfaringer deltakerne gjorde seg underveis. Denne arbeidsmåten gjorde at medlemmene følte større *forpliktelser* overfor nettverket og dets overordnede mål (Fuglesang og Eide 2012).

De fire prosessene er syklisk og interagerer med hverandre. De utgjør måter å kombinere *viten* – kunnskap og bevissthet om hvordan opplevelsesøkonomi er en ressurs innenfor turisme og *gjøren* – hvordan bevisstheten settes ut i livet. Dermed kan deltakerne ta i bruk kunnskapen de har omkring opplevelse og opplevelsesøkonomi, og omgjøre det til praksis, altså tilrettelegge for opplevelser av høy kvalitet. Prosesser der man presenteres for hverandres ideer og produkter, og åpent og ærlig diskuter disse, skaper både kunnskap om, og

tillit til, andre bedrifter. Elementer som er kritiske for mulig nettverksutvikling og ”sam-læring” (co-learning).

Velvin og Engeset (2005) tar opp læringseffekten av samarbeidet etter triple helix-modellen. Forfatterne mener at læringseffekten avhenger av at samtlige tre parter i modellen bidrar aktivt. Ifølge Kolb er det den erfaringsbaserte læringen av stadig søken etter ny kunnskap og kompetanse som gir konkurransefordeler for alle aktørene i et samarbeid. Figur 5 nedenfor illustrerer Kolbs modell for erfaringsbasert læring (Kolb i Velvin og Engeset 2005).



Figur 5: Kolbs erfaringsbaserte læringsmodell (Velvin og Engeset 2005:3).

Å overføre ideer, kunnskap og entusiasme fra nettverkssamlingene til medarbeidere hjemme, kan være vanskelig. Dette kan i neste omgang kan virke hemmende på utviklingen av opplevelsesbasert arbeid i bedriftene. Dette var en erfaring som Fuglesang og Eide (2012) omtaler. Løsningen på dette problemet ble at flere deltakere valgte å ta med medarbeidere, for om mulig å øke bandwagoneffekten for egen bedrift. Forskerne påpeker viktigheten av involvering av medarbeidere, for å oppnå endret atferd. Den beste måten å få dette til, er at medarbeiderne gjør seg egne erfaringer gjennom tilegnelse av kunnskap⁸ (Fuglesang og Eide 2012).

Bruk av ”erfaringsrunder” (experienteturn) både i utvikling og planlegging, kan være de første stegene i en form for nettverksbygging som tiltrekker seg flere forskjellige lokale bedrifter, og på den måten utgjøre starten på videre relasjoner og innovative mønstre mellom

⁸ For øvrig er dette en erkjennelse som både service- og internmarkedsføring har påpekt (min bemerkning).

bedriftene. Da strukturen mellom bedriftene i denne type samarbeid ikke er særlig formell, og utviklingen av identitet og aktivitet i nettverket i stor grad avhenger av bedriftenes forpliktelser og engasjement, er det vanskelig å ha en formell (top-down) ledelse i slike nettverk. Derfor er de personlige relasjonene mellom partene svært viktig i denne prosessen. I begge nettverkene som omfattes av undersøkelsen fantes det personer som agerte som meglere (brokers). Tillitsbygging mellom bedriftene og tillit til integritet og nettverkets evne som helhet var viktige element i meglingen. Bedriftene stolte på hverandre, og tillit ble befestet gjennom samarbeid (Fuglesang og Eide 2012).

Jeg mener å se klare sammenhenger mellom Fuglesang og Eides (2012) prosesser og Wengers (2003) redegjørelse om kompetanse, fordi i begge tilfellene handler det om dimensjoner som både interagerer med hverandre, og er sykliske. Helheten i samarbeidet er avhengig av at deltakerne samhandler. Resultatene/effekten er i begge tilfeller avhengig av deltakernes gjensidige tillit, engasjement og forpliktelse overfor fellesskapet. Hvis noen av disse prosessene/dimensjonene uteblir, faller fellesskapet fra hverandre.

Fuglesang og Eides (2012) studie viste for øvrig at en sterk ”bottom-up”-tilnærming førte til motivasjon og mange interessante aktiviteter. Deltakerne var dedikerte og engasjerte. Videre så man at kurs i LEO-pyramiden ble et viktig boundary object, som sammen med sosiale arenaer kan skape felles erfaringer, felles språk og forståelse mellom nettverksdeltakerne. En annen erfaring som forskerne trakk frem var at samarbeidspartnere bør være med i samme nettverk. Da det gjerne oppstår et gap mellom de bedrifter som deltar i nettverk og de som er utenfor. Gap som kan føre til unødige konflikter. Viktighet av å ha et ”felles språk”, og lik utviklings- og kvalitetskompetanse ble understreket (Fuglesang og Eide 2012).

3.4 Hva skal til for at nettverk skal fungere?

Nettverk er sosiale relasjoner, og sosiale relasjoner er avhengig av mange faktorer for å lykkes. I forrige underkapittel omtalte jeg begrepet boundaries, et viktig tema i forbindelse med nettverkssamarbeid. I dette underkapittel redegjør jeg for andre viktige faktorer som jeg er blitt oppmerksom på gjennom litteraturgjennomgangen. Siste del av kapittelet er viet ledelse.

Å drive nettverk koster både i form av immaterielle, materielle, og økonomiske ressurser. Alle medlemsbedriftene må være med å dele på disse utgiftene, og alle må *”være villig til å oppgi noe av egen selvstendighet i bytte mot de fordelene som nettverkssamarbeidet gir”* (Rokkan i Haugland 2007:98). Samarbeid på strategisk viktige områder og investering i samarbeidet – både med hensyn til tid, kompetanse og kapital – og at alle parter bidrar med noe verdifullt for fellesskapet, gir vekst, åpen kommunikasjon, tillit og personlige relasjoner. Dette er kritiske suksessfaktorer. Det er viktig med gjensidig tilpasningsevne, slik at det ikke blir ubalanse i samarbeidet med hensyn til medlemmenes interesse for å drive arbeidet fremover og/eller hvor mye den enkelte bedrift bidrar med av sine ressurser og kompetanse. Altså ingen gratispassasjerer, eller at noen må bidra mer enn andre. Haugland (2007) sier at det er like viktig at ingen bevisst utnytter andre i samarbeidet for å øke sin egen popularitet og/eller lønnsomhet. Dersom et samarbeid skal bestå må det vedlikeholdes både på det personlige og faglige plan, og medlemmene må være villig til å satse slik at samarbeidet utvikler seg. I tillegg må man passe på at samarbeidet ikke blir for komplekst, at samarbeidet ikke stagnerer, og at medlemmer ikke føler seg utnyttet *”Gode samarbeidsrelasjoner er kjennetegnet av en positiv gjensidig avhengighet mellom partene og vektlegging av tillit som styringsmekanisme”* (Haugland 2007:125).

Halme og Fadeeva mener at kortsiktig tenkning, urealistiske forventninger og målkonflikter utgjør store utfordringer når nettverk skal etableres. I et nettverk er det viktig at alle medlemmer, uansett størrelse på bedriften, har samme vilkår. Alle bør ha like stor innflytelse på hva som skal skje, da unngår man misunnelse, mistroiskhet og gnisninger (Halme og Fadeeva i Veflen Olsen og Elvekrok 2010). *”Deltakerne i nettverket må være villige til å dele informasjon, ferdigheter og ressurser dersom samarbeidet skal lykkes”* (Fuller-Love og Hunter i Veflen Olsen og Elvekrok 2010). Et nettverk som ikke fungerer godt vil verken bidra til innovasjon eller verdiskaping. Derfor har det stor betydning hvordan nettverket er

sammensatt, hvordan medlemmene interagerer med hverandre samt stemningen i nettverket. Videre har graden av interesse og engasjement for nettverket, medlemmenes vilje til å dele sin kunnskap, og deres forankring i egen bedrift stor betydning.

Fleksible nettverk med sterkt forpliktende medlemmer er ifølge Huggins og Seremetis best når det gjelder den enkelte bedrifts nytteverdi av å være med. *”Nettverk som er bygget på spontane og uformelle initiativ, har større potensial til å bygge sosial kapital enn de formaliserte ovenfra og ned-nettverkene”* (Huggins og Seremetis i Veflen Olsen og Elvekrok 2010).

Ifølge Johannessen og Olsen (2008) forutsetter suksess i nettverk basert på tillit og gjensidig ansvar, at man klart og tydelig har definert hva man vil oppnå. Man må definere mål for egen bedrift og ens mål for å delta i nettverket. Samtidig må man vite hvilke mål de andre i nettverket har. Man må også være raus og se på hvordan man kan hjelpe de andre i nettverket til å nå deres mål og hvordan man kan oppnå nettverkets felles mål. Michael Porter sier i *”The competitive advantage of Nations”*, at nettverk hvor det foregår mye deling av ideer og det hersker gjensidig tillit, ser ut til å gi den største samlede gevinsten (Kold Bakkevig et al 2007).

Videre i dette underkapittelet vil jeg delvis utdype ovenstående, og i tillegg trekke inn andre momenter som det er lagt vekt på i litteraturen jeg har gjennomgått.

Sherer har sett på hvilke kriterier man bør legge til grunn når bedrifter velges ut til å delta i nettverk. Han hevder at man bør legge mer vekt på *deltakernes innstilling* enn deres ekspertise, ved sammensetting av nettverksgrupper. *”Deltakernes ærlighet og reliabilitet har vist seg å være viktigere for et nettverks suksess enn hvilken kompetanse deltakerne bringer inn i nettverket”* (Sherer i Veflen Olsen og Elvekrok 2010: sidenr ukjent). Man må være bevisst på holdninger, handlinger, kunne se muligheter og begrensninger både på egne og andres vegne. I tillegg må man være åpen, raus og vise ærlig interesse. Dette må man også kunne forvente av de andre medlemmene. Etikk er et viktig stikkord. Man må være ærlig og bygge tillit. *”Opererer man med skjulte agendaer er det et klart misbruk av nettverk”* (Martinsen i Hvamstad 2007:sidenr ukjent).

Deltakernes *kreativitet*, jamfør kreativitetsledelse senere i dette kapittelet, er et tema som gjerne vektlegges i forbindelse med samhandling, innovasjon, og lignende. Kreativitet har mange ulike definisjoner. I forbindelse med nettverk og samhandling handler kreativitet, slik jeg ser det om å tenke nytt, ha evne til improvisasjon, ta i bruk nye ideer, og å tørre å bryte ned gamle handlingsmønstre/vaner og gjøre noe helt nytt. Kreativitet er ”*tilpasset originalitet*,” det vil si at kreativitet både må representere noe nytt, og det må tilpasses det eksisterende (Johannessen og Olsen 2008: 55). Forfatterne hevder at kreativitet kan læres, og i stor grad er en ferdighet som sjelden oppstår isolert, men får mulighet til ”å blomstre” i møte med andre og deres ulike typer kunnskap (ibid). ”*Kreativitet er et resultat av koblingen mellom indre motivasjon, domenerrelevant kunnskap og evne og kreativitetsrelevante evner*” (Amabile i Johannessen og Olsen 2008:56). Kreativitet er viktig for innovasjon. En kreativ person er ifølge Simonton blant annet uavhengig, ukonvensjonell, har mange interesser og er dristig (Simonton i Johannessen og Olsen 2008). Flere forskere, blant andre Csikszentmihalyi (1996) deler denne oppfatningen, men mener at kreative personer i tillegg er tolerante overfor usikkerhet, ikke hemmes av press for å opptre etter normer og regler, og de er gode til å kommunisere verbalt (ibid). I kreative prosesser som idémyldringer, kan deltakerne ta i bruk både divergerende⁹ og konvergerende¹⁰ tankeprosesser. ”*Kreative problemløsningsmetoder kan gjøre deg flinkere både til å divergere, og konvergere i tankeprosesser... m.a.o. gi deg mer frihet samtidig med bedre mulighet for styring*” (ipo.no).

Wenger snakker om *nettverkets størrelse*, og dets betydning for deltakernes interesse for fellesskapets arbeid, og forankring i nettverket. Samtidig som fellesskapet må være av en viss størrelse for å være interessant, må man også passe på at det ikke blir for stort, slik at man mister fokus på hva fellesskapet skal være. Dette ville medført at folk ikke lengre identifiserer seg med fellesskapet. Blir fellesskapet for vidt, fører det gjerne til etablering av subgrupper. (undernettverk) (Wenger 2003). Videre tar forskeren opp viktigheten av å utforme *prosesser og retningslinjer*, som gjør at man kan ta inn nye medlemmer, at nye bedrifter kan bli fullverdige medlemmer uten at det går ut over (diluting) fokuset man har i fellesskapet (Wenger 2003). Ifølge Halme og Fadeva er målkonflikter, kortsiktig tenkning og urealistiske forventninger en stor utfordring knyttet til det å etablere nettverk (Veflen Olsen og Elvekrok 2010). Wenger hevder også at man styrker de gjensidige forpliktelsene når medlemmene tar ansvar for læringsagendaer som hjelper praksisfellesskapet fremover. Dette kan skje ved å

⁹ La tankene fly - bruke kreativitet og fantasi. Ingen ideer er dumme. Alle ideer er like viktige.

¹⁰ Vurdere – følge en mer direkte vei mot målet

utforske kunnskapsdomener, finne hull i praksisens viten, og definere prosjekt som kan tette hullene.

I tidligere omtalte artikkel om praksisfellesskap og sosiale læringssystem peker Wenger (2003) på *identitet* som en viktig faktor i forhold til læring og det å vite. ”*If knowing is an act of belonging, then our identities are a key structuring element of how we know*” (Wenger 2003:91). Han viser til Eckert som hevdet at viten, læring og deling av kunnskap ikke er noe abstrakt som vi gjør for dets egen del, men deler av *tilhørighet* (Eckert i Wenger 2003:91). Vi identifiseres oss i større eller mindre grad med fellesskapene vi er en del av, alt etter hvor stor betydning fellesskapene har for oss. Vi definerer oss selv etter hvor kjent eller ukjent ting er, hva vi trenger å vite eller bare kan ignorere. Dessuten definerer vi oss selv ut fra hva vi *ikke* er, og hvilke fellesskap vi *ikke* tilhører (Wenger 2003). Identitet nevnes også i forhold til *forankring* i bedrift eller nettverk. Å identifisere seg med, eller *føle eierskap* til den organisasjonen man deltar i, har stort betydning for i hvilken grad man engasjerer seg i arbeidet både innad og utad. Ifølge Olaisen og Johannessen (2002) fører følelsen av eierskap både til følelse av *trygghet* og deltakernes ”commitment”, som i sin tur er grunnlaget for læring og innovasjon.

Som det fremkom tidligere i dette kapittel, er *personlige relasjoner* mellom deltakerne en viktig faktor for at nettverk skal lykkes. I forbindelse med innovasjon og læring diskuterer forskerne betydningen av tette eller svake bånd. Tette bånd er basert på tillit, og er ifølge Granovetter for eksempel tette personlige relasjoner som man har med familie, venner og arbeidskamerater. De svakere båndene forbinder personer til bredere kontaktgrupper og mer perifere bekjente (Granovetter i Newell 2009). Ifølge Greve (1998) er det sterke bånd som sørger for overføring av ressurser, eller mobilisering av nettverk for å oppnå mål. Dette understrekes blant annet av Grandori og Soda, som hevder at nettverk basert på tette bånd er de beste kanalene fordi det i nettverk som preges av tette relasjoner er mulig å overføre mer taus og taktisk kunnskap enn i nettverk med løsere tilknytning (Grandori og Soda i Newell 2009).

Andre forskere, blant andre Newell (2009), påpeker at dette likevel ikke betyr at slike nettverk alltid er de mest effektive. Hun begrunner dette med at det tar lengre tid å utvikle tette enn løse bånd, og medlemmene må derfor investere en god del tid i slike nettverk. Dessuten er nettverk med tette bånd, ifølge Granovetter, gjerne lokale, og innehar dermed en god del

informasjon uten betydning for det aktuelle nettverket. Granovetter lanserte begrepet ”*the strenght of weak ties*”, og hevdet at det er mer sannsynlig at løsere bånd mellom personene vil være gode kilder til ny informasjon og kunnskap (Granovetter i Newell 2009:166). Grabher var for så vidt enig i dette, og lanserte begrepet ”*tillitsfulle svake bånd,*” som betegner forholdet mellom personer som ikke kjenner hverandre godt, men som har tillit til hverandres kompetanse og intensjoner. ”*For tette relasjoner er både ressurskrevende å vedlikeholde og kan føre til lock-in effekt og hindre ny, spesielt negativ, informasjon i å trenge inn*” (Grabher, i Gausdal 2008).

Wenger (2003) understreker viktigheten av relasjoner. ”*Building a community is not just a matter of organizing community events, but also enabling a rich fabric of connectivity among people*” (Wenger 200:85). Han trekker frem brokers mulighet for å koble folk som gjerne vil snakke sammen, eller folk som trenger hjelp, og de som kan hjelpe. *Gjensidigheten* i relasjonen skal skape en vinn-vinn situasjon med gjensidige fordeler for begge partene (Hvamstad 2007).

Johannessen og Olsen (2008) tar opp relasjoner i forbindelse med *kommunikasjon*. Relasjonen mellom sender og mottaker har stor betydning for hvordan budskapet fortolkes. Budskap fortolkes ganske annerledes når relasjonen mellom sender og avsender er vennskapelig og tillitsfullt, enn om kommunikasjonen foregår i en relasjon preget av konkurranse og mistillit. Forskerne understreker at måten man kommuniserer på har en svært stor betydning for hvordan nettverk fungerer, og dets mulighet for å lykkes. Se mer om dette under punktet kommunikasjon senere i dette kapittelet.

Dersom man skal kunne bygge relasjoner, må folk møtes. Ved å arrangere *felles møteplasser* gir man medlemmene muligheter for å møtes og bli bedre kjent. ”*If events are well tuned to the community`s sense of it purpose, they will help it* (fellesskapet – min bemerkning) *to develop an identity*” (Wenger 2001:81). Man må vurdere hvilke aktiviteter man ønsker, og har behov for. Nettverk trenger *både formelle og mer uformelle* møtesteder/-former. I artikkelen ”Hvordan skape innovative nettverk” peker Gausdal (2008) på at det er viktig at man bruker tid på å bli kjent og setter av tid til sosiale samvær, slik at medlemmene blir en samkjørt gjeng som stoler på hverandre og er villige til å dele ideer. Aktivitet holder nettverket sammen. Uten aktivitet dør nettverket ut (Nybrodahl 2004). Derfor er det behov for jevnlig møter, men hyppigheten må avpasses. Wenger (2003) advarer mot for høy

møtefrekvens, men samtidig peker han på at møtene ikke må bli for sjeldne heller. Både for mye og for lite kan føre til at deltakerne går lei og mister interesse.

Ved å skape et miljø med kultur for samtaler, refleksjon og det å dele kunnskap, vil man fremme innovasjon. Tillit, kommunikasjon og innlevelse er nøkkelord her, ifølge Grotvasli (2009). Selv om bedriftene har en travel hverdag, er det likevel viktig å *sette av tid* til å prioritere nettverk, da det faktisk er gjennom nettverk at man har tilgang til en større erfaringsbase som kan støtte og hjelpe (Kjølhamar 2000). Veflen Olsen og Elvekrok (2010) sier at dersom et nettverk ikke fungerer godt, vil det ikke bidra til verdiskaping og innovasjon. Man er avhengig av at deltakerne fungerer godt sammen, og at folk stoler på hverandre. I sin artikkel ”101 historier om innovasjon” viser forskerne til forskningsresultater som tyder på at en del bedrifter er *redde for å miste sin selvstendighet* når de går inn i forpliktende samarbeid. Undersøkelsen viser også at bedriftene ofte synes det er *vanskelig å finne de riktige* bedriftene å samarbeide med (Dean, Holmes og Smith i Veflen Olsen og Elvekrok 2010).

En fellesnevner for å skape gode formelle og profesjonelle nettverk er *mangfold*. Dette gjelder både i forhold til mennesketyper som deltar og deres usynlige og synlige ressurser – økonomiske ressurser, kompetanse, kunnskap og så videre. Et mangfold i nettverk vil være en god drivkraft for å drive nettverket videre, samt fremme innovasjon (Marthinsen i Hvamstad 2007).

I sin omtale av *motivasjon* tar Nesheim og Olsen (2011) også opp dette at folk er forskjellige, og dermed også har ulike forhold til motivasjon. Noen er avhengig av *ytre motivasjon* som instruksjoner og insentiver for å engasjere seg i nettverket og erfaringsutveksling. Andre er mer styrt av *indre motivasjon*, som ønsker, behov og interesser. ”*Individer er indre motiverte når de finner glede, interesse, tilfredsstillelse av nysgjerrighet, mulighet til å uttrykke seg eller personlig utfordring i sitt arbeid*” (Amabile i Johannessen og Olsen 2008). Deci og Ryan definerer det slik: ”*the inherent tendency to seek out novelty and challenges, to extend and exercise one`s capacities, to explore and to learn*” (Deci & Ryan i Nesheim og Olsen 2011). Motivasjon ble oppfattet som en nøkkelfaktor for å få nettverkene til å fungere (Nesheim og Olsen 2011). I den senere tid er det blitt mer vanlig å se på motivasjon som noe som oppstår i samspill mellom individet og omgivelsene (Alvesson 2011).

Hva er det så som motiverer oss? Mats Alvesson peker i sin artikkel i Magma 3/2011 på tre interaktive motivasjonsfaktorer:

- De rådene *normene* i for eksempel et nettverk. Å følge normer er en viktig drivkraft hos de fleste mennesker. Vi ses gjerne på som flokkdyr som helst følger resten av flokken.
- *Gjensidighetsprinsippet* – Å gi noe positivt igjen til personer som har gjort eller gitt deg noe.
- *En persons identitet og selvoppfattelse* (Alvesson 2011).

Motivasjon i organisasjoner handler altså ikke bare om indre eller instrumentell motivasjon, men i høy grad også om normer, gjensidighet og identitet.

Szarka var opptatt av *maktforholdet* i nettverket, og påpekte at nettverksmodellen må gi plass til både kontroll og samarbeid (Szarka i Tinsley & Lynch 2001). Petterson understreker viktigheten av å ha *et klart definert formål* når man etablerer nettverk. Imidlertid mener han at formålet ikke trenger å være evigvarende, men gjerne kan justeres underveis (Petterson 2010).

Bakkevig m. fl. (2007) advarer mot det strategiske *nettverksdilemmaet*: Er du for tilbakeholdende i et nettverk, mister du muligheten for verdifull hjelp og/eller kunnskap, tilgang til andres erfaringer og kompetanse, og til å bli en del av fellesskapet. Er du derimot aktiv, kan det innebære en risiko for at andre tar dine ideer.

Tillit, respekt, lojalitet og raushet, er faktorer som stadig dukker opp i litteraturen. "*It is impossible to go through life without trust, that is to be imprisoned in the worst cell of all - oneself*" (Graham Greene i Fugelli 2011). Bedrifter innenfor reiseliv og opplevelsesøkonomi samarbeider i nettverk blant annet for å øke verdiskaping og innovasjon, få tilgang til ny kunnskap og nye markeder, og for å finne samarbeidspartnere å dele risiko med. For at medlemmene skal lykkes med dette, er det avgjørende at det hersker tillit mellom medlemmene.

Tillit må læres. Den er ofte vanskelig å skape, men lett å ødelegge. Å bygge tillit handler blant annet om å engasjere seg i andre mennesker, være genuint oppmerksom og lytte aktivt. Tillit oppstår i gjentatt samhandling. Gjennom interessefellesskap kan gjensidig tillit mellom ellers

ukjente mennesker fremdyrkes (Hardin i Åm 2009). Grenness mener at tillit utvikles fra pålitelig atferd, og at mennesket viser pålitelighet gjennom åpen kommunikasjon, evne til å dele, opptre støttende overfor andre, og ved at man er villig til å ta en risiko (Grenness 2005). Personlige relasjoner er et nøkkelord i forhold til tillit: ”... å styre ved hjelp av tillit handler om å utvikle personlige relasjoner og skape felles verdier og normer” (Haugland i Kjølhamar 2000:51). Tillit handler blant annet om å stole på andre, ha respekt for andre, lojalitet og ærlighet, og gjensidighet. ”Tillit er basert på tilbakemeldinger som fremmer at vi får selvstendighet og ansvar som igjen fremmer lojalitet” (Olaisen og Johannessen 2002). Per Fugelli peker på at tillit også handler om trygghet, og at mennesket trenger å være trygg på at den man gir sin tillit vil handle til ditt beste:

”Tillit er menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er å stole på. Tillit medfører ofte en overføring av makt til en person eller til et system, makt til å handle på mine vegne, til mitt beste” (Fugelli 2011).

Harald Grimen (2009) tar på sin side utgangspunkt i at tillit ikke først og fremst er en holdning eller oppfatning, men et treleddet forhold: *Noen stoler på noen* med henblikk på *noe*. Han mener at tillit handler om refleksjon, makt og samhandling, og at tillit også kan være utgangspunkt for maktmisbruk.

Sprenger tar opp tillit i forhold til ledelse, og hevder at ingenting er viktigere enn tillit for å kunne lede. Han mener at tillit mellom ansatte og ledelse, kollegaer imellom, samt i forholdet bedrift – kunde er avgjørende for en bedrifts framgang og suksess. Han sier videre at tillit er det sterkeste grunnlag for kunders lojalitet, ansattes motivasjon og trygghet i markedet (Lund Andersen, Holen, Kvalnes og Nordvik 2008).

Abrahams et al har forsket på hvordan øke tilliten mellom personer. De hevder at dette skjer når mennesker kommuniserer tett, aktivt og ofte, når de deler ideer, tanker og taus kunnskap, og sammen kommer fram til gode løsninger (Abrams et al. i Gausdal 2008). Olaisen og Johannessen (2002) har sett på det motsatte fenomen, tillitsbrudd og mistillit i nettverk. De hevder at mistillit og tillitsbrudd kan medføre at nettverket både utad og innad mister sin troverdighet. Dyktige, kunnskapsrike og ressurssterke medlemmer kan velge å forlate samarbeidet, og samarbeidet rakner.

Samarbeid i sosiale fellesskap handler om å kunne lede seg selv, kunne samhandle, sosial og emosjonell kompetanse, og kunne styre og bruke sin egen kreativitet. Disse temaene ser jeg nærmere på i kapittelet om ledelse.

I tillegg til disse indre forhold, er det flere eksterne forhold som har betydning for om nettverk lykkes. Dette er blant annet hvilke finansieringsmuligheter som finnes, myndighetene både på lokalt og nasjonalt plan, politiske beslutninger, lokalbefolkningens holdninger. Gjennom statlig støtte og hjelp til blant annet ledelse kan man oppnå kontinuitet og koherens i nettverksarbeidet. Denne støtten må gå hand i hand med de samarbeidsprosessene som utvikles mellom bedriftene (Fuglesang og Eide 2012).

For all økonomisk virksomhet har selvfølgelig *kunden* en essensiell rolle. Derfor er kompetanse innenfor kundebehandling og service svært viktige faktorer. Dette er tema som jeg har omtalt i kapittel 2, og som derfor ikke blir gjentatt her.

3.5 Ledelse

I dette underkapittel presenteres litteratur i forhold til ledelse, og da ledelse særlig relatert til nettverk.

3.5.1 Ledelse generelt

Dagens samfunn med stadig større turbulens og kompleksitet, stadig større individualisering, krav om hurtig tilbakemelding, økende kompetanse hos ansatte, og forventninger til kreativitet og innovasjon, gjør at dagens ledere må bruke en helt annen lederstil enn tidligere (Johannessen og Olsen 2008).

Den autoritære leder er avlegs. Tradisjonelle former for læring, for eksempel styring, koordinering og kontroll og veiledning er mindre hensiktsmessig enn før (Jacobsen og Thorsvik 2007). I dag benytter de fleste ledere en verdibasert ledelsesform. Begrepet knyttes gjerne til Philip Selznick, som i sine arbeider presiserte at det er forskjell mellom administrasjon og ledelse: ”*Administrasjon er å fokusere på produksjon, å løse problemer og å gjøre dette på en effektiv måte*”(Selznick i Jacobsen og Thorsvik 2007:382). Mens ledelse handler om å skape og kommunisere visjoner, skape engasjement, og ”*først og fremst handler om å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen*”(ibid:411). De utfordringer ledere står

overfor ut fra dette perspektiv er å finne frem til nøkkelverdier, og ut fra dem ”bygge opp organisasjonen på en måte som er tilpasset de verdier, oppfatninger, normer og forventninger som preger de institusjonelle omgivelsene som organisasjonen er en integrert del av” (Jacobsen og Thorsvik 2007:411).

Lederrollen består både av lederens atferd, med andre ord hvordan du som leder utøver lederrollen, og de forventninger andre har til din atferd. Hvor samstemte disse to aspektene ved lederrollen er, kan variere. Som vi stadig hører og erfarer, kan spriket mellom disse fra tid til annen være ganske stor, og medføre store konflikter i organisasjoner.

Henry Mintzbergs ledelsesteori benyttes svært ofte som utgangspunkt når forskere undersøker organisasjoner og ledelse. Mintzberg tar utgangspunkt i den formelle posisjonen lederen har i organisasjonen, og deler den inn i tre hovedgrupper: *interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller*. Hver av disse er så inndelt i flere rolletyper. For eksempel kan informasjonsrollen enten være overvåker, informasjonsformidler eller talsmann (Jacobsen og Thorsvik 2007). Den rollen som ledern velger å spille i forhold til sine medarbeidere, danner grunnlag for hvilken informasjonsrolle man velger, som i sin tur danner grunnlag for hvilken beslutningsrolle som velges.

Det er mange faktorer som påvirker situasjonene en leder kan stå ovenfor. Blant annet medarbeidernes kompetanse: kunnskap, erfaring, ferdighet og motivasjon, engasjement og følt forpliktelse; de personlige og det psykologiske forholdet mellom medarbeider og leder, og lederens personlighet, atferd og verdsett, organisasjonskulturen og hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres (Nybrodahl 2004).

Det finnes et utall av teorier og innfallsvinkler om hva som er god ledelse. Leder skal forholde seg til *mennesket* vedkommende har i oppgave å være leder for. Ledelse handler derfor om mennesker og hvordan du som leder behandler dem. Dine medarbeidere er høyst oppegående personer som stiller krav og har forventninger til en meningsfylt jobb der de får muligheter til å utnytte sin kompetanse, kreativitet, evner og ferdigheter. Dermed må en leder skape gode lærings- og utviklingsmuligheter gjennom å være støttespiller og coach, og samtidig vise omsorg, være oppmuntrende og rettferdig. Medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurs, og de må ivaretas på en god måte. Som leder må du være klar over at lederstilen din, det vil si det atferdsmønster du som leder viser over tid og slik medarbeiderne ser og oppfatter den, har stor betydning for bedriftens totale suksess. Leders atferd påvirker

medarbeidernes atferd (Nybodahl 2004). Olaisen og Johannessen (2002) snakker om lederskap, og at lederskap krever en spesiell rolle: ”*Lederskap – det å skape gjennom ledelse – bør rettes mot rollen og atferden til lederen som veileder. Det handler om å skape gode prosesser i større grad enn å kontrollere resultater*” (Olaisen og Johannessen 2002:sidenr ukjent).

Ledelsesteorien omfatter også en hel del teorier om ”ledertrekk”, der forskerne søker å finne ut om en god leder har spesielle kjennetegn. Ifølge disse teorier kjennetegner en leder en person med personlighetstrekk som selvtillit, høy intelligens, maktorientering kombinert med makthemming, høyt prestasjonsønske og som utadvendt og sikker i sosiale situasjoner. I tillegg har en god leder evne til å formulere seg og gode fagkunnskaper. Foruten disse personlighetstrekkene, skal en god leder ifølge denne forskningen kjennetegnes ved godt utviklet sosial intelligens. Denne deles så inn i personlige ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og gruppeorienterte ferdigheter. De personlige ferdighetene er selvvinnsikt, evne til å mestre stress, kreativitet og evne til å løse problemer. De mellommenneskelige ferdigheter handler om evne til å kommunisere, lytte, gi tilbakemelding, motivere andre og også konflikthåndtering. Mens gruppeorienterte ferdigheter omhandler evne til å bygge team og delegere myndighet (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Ledelse av bedrifter innenfor opplevelsesøkonomi krever at man har fokus på mer enn de tradisjonelle økonomiske verdiene, som lønnsomhet og profitt. Mennesket med sine kunnskaper, kompetanse, følelser og kreativitet må være i sentrum. Dette fordrer at man har fokus (Johannessen og Olsen 2008). Olaisen og Johannessen (2002) hevder at dersom noe skal være verdiskapende for virksomhetens aktiviteter må man knytte verdiene til tillit, tilbakemelding, ansvar/forankring og lojalitet både til og hos den enkelte medarbeider. Etter forfatterens mening kan slike forhold kun skapes lokalt, og de er en forutsetning for læring og innovasjon. De sier videre at det viktige er *den kontinuerlige tilbakemeldingen. ”Tillit er basert på tilbakemeldinger som fremmer at vi får selvstendighet og ansvar som igjen fremmer lojalitet*” (Olaisen og Johannessen 2002:sidenr ukjent).

3.6 Positivt lederskap

I 2008 kom Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen ut med boken ”Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene”. Boken er bygd på, og er samtidig, en syntese av systemtenkning, positiv psykologi og positiv lederskap. Arbeidet var inspirert av tenkningen rundt transformasjonsledelse¹¹. ”Hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten” (Johannessen og Olsen 2008:21–22).

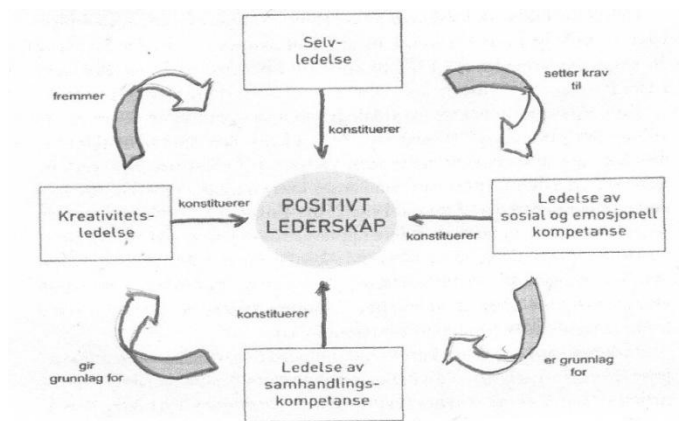
For at organisasjonen skal lykkes med å skape verdier for seg selv, medarbeidere og kunder, må man være mye mer bevisst på å utnytte ressursene både hos ansatte og ledere på en bedre og annerledes måte enn hva man har gjort tidligere. Forfatterne hevder at det best kan gjøres gjennom positivt lederskap.

Lederens rolle blir dermed blant annet ”å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral... Den bærende ideen er basert på positivt lederskap knyttet til mestring og tillært optimisme med vekt på individets egne ressurser” (ibid. 2008:26). For å kunne lykkes med dette kreves det at lederen legger til rette for sterkere selvledelse, samtidig må det være fokus på ledelse av sosiale og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av kreativitet. Dette skjer innenfor en systemisk forståelse av hvert enkelt element, der del og helhet i sammenheng blir viktig. Figur 6 nedenfor illustrerer dette.

Hovedelementene innenfor positivt lederskap er at ansatte må *ledes* til

- Å lede seg selv (selvledelse)
- Å kunne lede sine relasjoner (ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse)
- Å kunne lede sin egen kreativitet

¹¹ Teorien om transformasjonsledelse vektlegger verdier og visjoner og er karakterisert ved fire sentrale aspekter: Lederen har utstråling og virker som en god rollemodell, lederen motiverer via inspirasjon og er visjonær, lederen oppmuntrer til at organisasjonens medlemmer stiller spørsmål ved tingenes tilstand og utfordrer til å tenke nytt, og lederen viser omtanke for hvert individs unike behov. (Hetland 2008: 266) t



Figur 6: Positivt lederskap (Johannessen og Olsen 2008:27).

Modellen viser hvordan disse hovedelementene henger sammen. Selvledelse setter krav til ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Denne er grunnlag for ledelse av samarbeidskompetanse, som gir grunnlag for kreativ ledelse, og som igjen fremmer selvledelse.

3.6.1 Selvledelse

Selvledelse innebærer metoder, ferdigheter og strategier som både leder og medarbeider kan benytte for å styre egne aktiviteter mot ens egne mål. Målet er å frigjøre kreativitet, kompetanse og energi. Selvledelse er basert på *mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon*. For å lykkes med positivt lederskap er det viktig at lederen fokuserer både på sin egen og på de ansattes evne til selvledelse.

Selvledelse handler i bunn og grunn om evne til endring. Derfor er *personlig endringskompetanse viktig*¹². Den er basert på tre prinsipper som grunnlag for endring: tilbakemelding og fleksibilitet; intensjon og kommunikasjon; samt atferdsmønstre som grunnlag for endring.

Evne til å gi og ta imot tilbakemelding og integrere tilbakemeldingen i sin atferd er viktig for en leder. De gode intensjonene, i tillegg til det som forfatterne hevder er hovedregelen: *”Du kan bare endre andres atferd ved å endre din egen reaksjon på andres atferd”* (ibid:107), er svært viktig å ha fokus på. Selvledelse er videre koblet til *personlige*

¹² Handler om hvordan bryte ut av vaner som virker begrensende på egen endringsferdighet, samt å forstå hvordan tenkning påvirker atferden.

prestasjoner, personlig benchmarking, personlig motivasjonsstrategi, personlig suksess, og personlig omdømme. Alle elementene står i systemisk forhold til hverandre.

3.6.2 Samhandlingskompetanse

”Kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring er grunnleggende sosiale mekanismer knyttet til vår samhandlingskompetanse” (Johannessen og Olsen 2008:155). Innenfor disse er det mange større og mindre elementer. For eksempel er både folks emosjoner og den rådende organisasjonskulturen i organisasjon med å forme måten vi kommuniserer på.

Kommunikasjon på sin side påvirker både hvordan våre emosjoner utvikles og hvordan organisasjonskultur med sine subkulturer utvikles. Målet med samhandlingskompetanse er at hver og en av oss dyktiggjøres sånn at vi kan klare oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger. Modellen nedenfor illustrer de grunnleggende elementene i samhandlingskompetanse.



Figur 7: De grunnleggende elementer i samhandlingskompetanse (magma.no/positivt-lederskap).

Som det fremgår av modellen er deltakeres forventninger, forsterkninger og fortolkninger styrende for sosial kontroll og sosial inkludering. Disse skal så hindre sosial avvising, som igjen hindres av det etiske moment. I følge modellen innbefatter dette respekt, ansvar og verdighet. Jeg vil legge til gjensidig tillit og lojalitet som viktige aspekt av dette momentet. Forfatterne understreker dette momentets betydning. Det er førende på hvilke forventninger, forsterkninger og fortolkninger deltakerne har. ”Å frakople samhandlingskompetansen fra det etiske moment er det samme som å gjøre mennesker til blinde maskiner” (ibid:158).

Samhandlingskompetanse handler blant annet om ”å lære seg å lese forventningssignaler og forstå hvordan sosial atferd styres gjennom forsterkningsprosesser”(ibid). Forfatterne hevder at de mest grunnleggende prosessene er relatert til tilbakemelding. Det er flere typer tilbakemelding som styrer både forventning og forsterkningsprosesser:

”Mens forventning og forsterkning er grunnleggende styringsmekanismer i menneskelig samhandling, er fortolkning en avgjørende sosial mekanisme for å forstå hva som forventes, og hvordan forsterkningsprosessen opererer”(ibid).

Som nevnt innledningsvis er kommunikasjon viktig i samhandlingskompetanse.

Lasswells formel: *”Hvem sier hva i hvilke kanaler til hvem med hvilken effekt”* benyttes ofte når begrepet kommunikasjon skal forklares på en lettfattelig måte (ibid:155). Hver enkelt person har sin unike måte å sende ut sitt budskap på (kode), og sin unike måte å oppfatte/forstå budskapet som mottas (avkode). Våre mentale modeller eller kart legger grunnlaget for hvordan vi kommuniserer med andre. Hver av oss har vår egen mentale modell som vi betrakter verden på bakgrunn av. *”Spenninger og konflikter kan lett oppstå hvis de mentale modellene spriker”* (ibid:166).

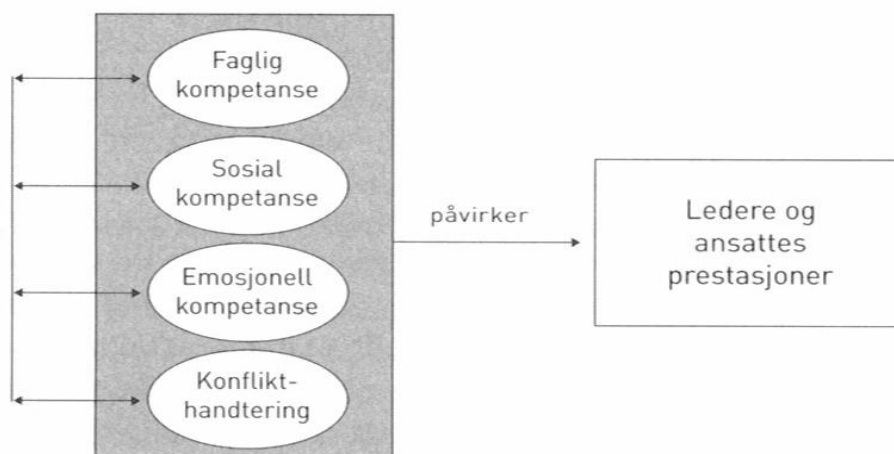
Vi kommuniserer både visuelt, emosjonelt, gjennom fysisk kontakt og verbalt. I tillegg benytter vi ”ytre faktorer” som blant annet musikk, kunst og andre kulturelle elementer, klær, det fysiske rom. Kroppsholdning og toneleie er også viktige kommunikasjonsfaktorer. Fordi kommunikasjon skjer på så mange forskjellige måter og plan, er mennesket ikke avhengig av å kunne snakke, høre eller se for å kommunisere med andre. Ifølge Johannessen og Olsen har forskning vist at *”virkningen av kommunikasjon hovedsakelig er bestemt av vårt kroppsspråk, nært fulgt av stemmen, dvs. hvordan vi bruker stemmen. ... Ordene eller hva vi sier har langt mindre betydning”* (Johannessen og Olsen 2008:175). Kommunikasjon handler i høyeste grad om å lytte – lytte aktivt, uten å avbryte. Mang en misforståelse, og mang en konflikt kunne vært unngått dersom menneskene bestrebet seg på dette. Tilbakemelding, altså måten du reagerer på den andres utsagn, er et viktig element i kommunikasjonen og samhandlingen. Som nevnt ovenfor handler mye av kommunikasjon hvordan budskapet blir forstått av mottaker. Johannessen og Olsen (2008) understreker at det er viktig å søke å finne ut hva som er avsenderens positive intensjon. På den måten kan man unngå å angripe atferden til avsender, og heller prøve å konsentrere seg om den positive intensjonen som man antar ligger bak utsagnet. Mening er også koblet til våre mentale modeller. *”Den samme hendelse,*

handling eller situasjon kan gi ulike meninger til forskjellige mennesker fordi de har utviklet ulike mentale kart” (Johannessen og Olsen 2008:168).

3.6.3 Sosial og emosjonell kompetanse

Denne kompetansen er knyttet til vår evne til å forstå og ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede seg selv og andre. Kompetansen har betydning for måten vi kommuniserer og gir tilbakemelding til andre, og dermed også for hvordan vi håndterer konflikter. Emosjoner utløses av sosiale mekanismer (stimuli), og påvirkes av måten vi tolker og vurderer disse mekanismene. Tolkingen fører så til både fysiologiske reaksjoner og atferd. Denne atferden viser våre sosiale ferdigheter. Våre emosjoner påvirker måten vi tenker på og vice versa, og tenkning og emosjoner påvirker våre handlinger. For å kunne lede egne og andres emosjoner må man ifølge Johannessen og Olsen (2008) se på hele det emosjonelle området, sånn at våre følelser, tanker, atferd og erfaringer spiller på lag med målene vi setter oss i forskjellige sammenhenger. I hvilken grad vi klarer å prestere påvirkes av ulike kompetanser innenfor samhandling. *”Prestasjoner er påvirket av faglig, sosial og emosjonell kompetanse, samt evne til å handtere konflikter”* (Johannessen og Olsen 2008:224).

Modellen nedenfor illustrerer dette.



Figur 8: Sentrale størrelser som påvirker ledere og deltakeres prestasjoner (Johannessen og Olsen 2008:224).

Måten man blir møtt av andre har stor betydning: *”Å bli møtt med et smil, en hyggelig hilsen setter tonen for et møte og påvirker utfallet”* (Goldman i Johannessen og Olsen:224). En vesentlig side med sosial og emosjonell kompetanse er nettopp å være bevisst på dette, og bruke det i arbeidet for å fremme egen og andres situasjon. Emosjonell intelligens beskriver ifølge Goldman *”vår evne, kapasitet eller ferdighet knyttet til å oppfatte, vurdere og handtere*

egne og andres emosjoner” (ibid:224). Ledere av nettverk må benytte *konfliktløsningsstrategier* som har et positivt fokus, være målrettet og se muligheter i stedet for å være problemorientert, stille spørsmål om hvordan i stedet for hvorfor, samt ta i bruk kreativitet og nysgjerrighet.

3.6.4 Kreativitetsledelse

Nettverk er avhengig av aktivitet for å ”overleve”. Enten aktivitet handler om læringsnettverk, kommersielle nettverk der man blant annet skal samarbeide om produktutvikling og ”pakking,” eller fellesmøter, inngår kreativitet i en eller annen form i aktiviteten.

Kreativitet danner grunnlaget for nye og bedre løsninger, og den fremmer læringsmiljøet og arbeidsprestasjonen til hver enkelt. Lederen har en svært viktig rolle i å skape de beste muligheter for at kreativiteten kan blomstre. Lederens oppgave er både å forløse sin egen og medarbeidernes kreativitet. For å kunne få dette til, mener Johannessen og Olsen (2008) at man må ta i bruk det de kaller *systemisk kreativitet*, med andre ord at nettverket systematisk utvikler strukturer for å oppmuntre, utvikle og bruke ideer som ”blomstrer opp”. Til dette trengs en ledelse som kan organisere og lede nettverkets kreative system, slik at systemisk kreativitet gjennomsyrrer hverdagen i organisasjonen. En metode for å utvikle systemisk kreativitet er å benytte *paradoksal intervensjon*¹³, *de banale ideer*¹⁴, og *parallellel tenkning*¹⁵. Ved å behandle alle forslag med respekt og derigjennom signalisere at alle innspill har en verdi, får medarbeiderne både inspirasjon og motivasjon til å stå på videre.

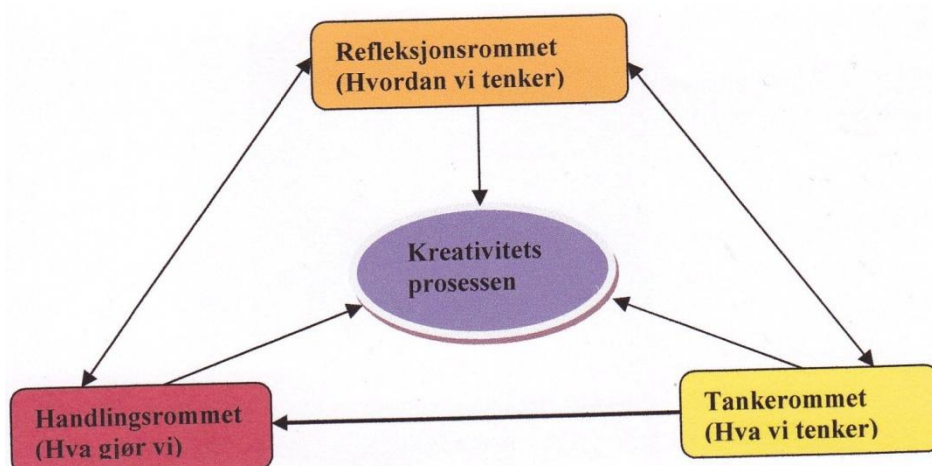
Forfatterne hevder at for å kunne forstå hva man egentlig mener, må man illustrere sammenhenger og mønstre i sirkulære modeller. På den måten velger man bevisst både noe man vil fokusere på, og bort noe annet. Deretter abstraherer man noen sammenhenger som man mener inngår i mønsteret, for eksempel ved å skrive tekst på piler mellom elementene, altså utvelgelse – fokusering – abstrahering (Johannessen og Olsen 2008).

Kreativitetsprosessen er en sirkulær prosess der *refleksjonsrommet*, altså hvordan vi tenker, påvirker *tankerommet*, altså hva vi tenker. Videre påvirker dette *handlingsrommet*, altså det vi gjør, som igjen forsterker refleksjonsrommet. Alle disse elementene påvirker selve kreativitetsprosessen.

¹³ se etter den positive intensjonen bak en uønsket atferd

¹⁴ ideer som i utgangspunktet ikke ser ut til å ha livets rett

¹⁵ ideene legges side ved side uten å ta stilling til hvilke som er riktige, og så utvikle mulige konsekvenser for hver idé. Kritikker er ikke tillatt når ideene presenteres



Figur 9: Kreativitetsprosessen (Johannessen og Olsen 2008:286).

Ifølge ideene innenfor positivt lederskap må man som leder alltid ha i tankene at den beste måten å endre andres atferd er å endre din egen reaksjon på denne atferden.

Johannessen og Olsen (2008) hevder at en måte ledere kan få grep om positivt lederskap på, er å benytte coachingteknikker i sin ledelse.

Coaching kan både være individuell og i team. Det handler om å stille de riktige spørsmålene mer enn om å komme med de riktige svar og løsninger. Hensikten med *positiv coaching* er å hjelpe andre til å reflektere over forskjellige problemstillinger, slik at de selv kommer frem til svarene som de mener vil fremme deres egne prestasjoner. I tillegg handler det om å fremme endringer hos den enkelte, teamet og det sosiale system de er en del av. Coaching er et godt verktøy for å endre og tilpasse hvordan organisasjonen skal fungere. Forfatterne tar utgangspunkt i en styrkebasert modell basert på positiv psykologisk tenkning. Det vil si at man anser den som skal coaches som hel og som selv innehar de nødvendige ferdighetene. ”I et slikt perspektiv fungerer coachen som en katalysator som skal bidra til at den som blir coachet, finner frem til egen, iboende styrke” (Johannessen og Olsen 2008:29). Den som blir coachet er en medvirkende og likeverdig partner. Forfatterne kaller dette *positiv coaching*.

3.7 Oppsummering

I dette underkapittelet gis en oppsummering av hovedfunn fra litteraturstudiet med henhold til mine forskningsspørsmål.

I første del gjør jeg rede for hovedfaktorer i forhold til forskningsspørsmål 1:

Hvorfor velger opplevelsesbedrifter å delta i nettverk?

Hvilke formål som er gjeldende for de ulike nettverk, avhenger ikke minst av type nettverk. Eksempelvis vil et kommersielt nettverk primært være opptatt av salg, og andre formål som for eksempel læring vil derfor være sekundære, mens i et læringsnettverk er læring primært, og andre formål sekundære.

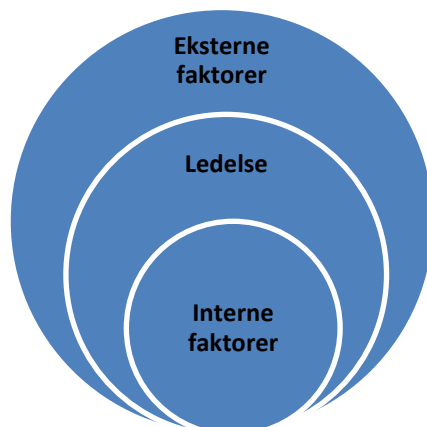
Nedenfor listes hovedformål som hører under dette forskningsspørsmålet:

- Læring og kompetanseheving
- Innovasjon
- Salg og markedsføring
- Produktutvikling og pakking
- Destinasjons- og stedsutvikling
- Behov for sosial møteplass (utvidet arbeidsmiljø) for små bedrifter

Videre i dette underkapittelet gis en oppsummering av forskningsspørsmål 2:

Hvilke faktorer er viktig for å lykkes med nettverk og hvilken rolle/betydning har ledelse?

Modellen nedenfor illustrerer tre hovedområder av faktorer som er viktig for å lykkes med nettverk.



Figur 10: Hovedområder for å lykkes med nettverk.

Med interne faktorer mener jeg faktorer som deltakerne selv har mulighet for å kontrollere, mens eksterne faktorer handler om forhold deltakerne ikke kan kontrollere. Grensene mellom de ulike hovedområdene er markert med hvitt, for å illustrere at de er i interaksjon med hverandre. Nedenfor gis en begrepsmessig oversikt over viktige faktorer for å lykkes som jeg har funnet i min litteraturstudie.

Eksterne faktorer

- Kapitaltilgang – mulighet for offentlig støtte/prosjektmidler
- Politiske beslutningstakere, lokalt, regionalt og nasjonalt
- Lokalsamfunn, lokalbefolkning
- Destinasjon inklusive naturgitt og kulturgitte verdidrivere
- Nettverkets geografisk tilhørighet
- Kundens krav, behov og ønsker
- Markedstilgang – kundegrupper
- Mulighet for læring/utdannelse – eksterne kurs, seminar og så videre
- Forsknings- og utdanningsmiljø

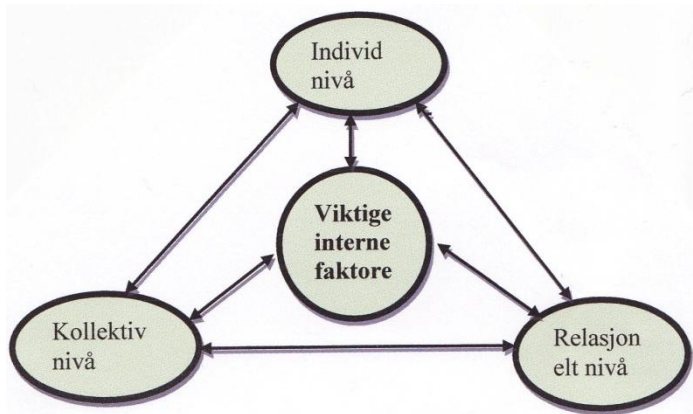
Ledelse av nettverk

Lederskap handler om å skape gjennom ledelse. I det følgende listes hovedfaktorer for å lykkes med dette arbeidet som jeg har funnet i litteraturstudien min.

- Tillit er fundamentet for ledelse
- Skape gode rammer for kreativt arbeid
- Skape gode lærings- og utviklingsmuligheter gjennom å være støttespiller og coach, vise omsorg, være oppmuntrende og rettferdig
- Forholde seg til menneskene man har fått i oppgave å lede
- Demokratisk og flat struktur – ingen ”top-down” ledelse
- Må arbeide etter etiske normer, og vise tillit og respekt, arbeide for likeverd og toleranse
- Ha evne til diplomati og være *broker* og brobygger mellom ulike sektorer og personer i nettverket, og skape møteplasser
- Benytte positivt lederskap
- Trenger ekstern koordinator/prosjektleder som har ansvar for det daglige arbeidet
- Inneha faglige kunnskaper og kompetanse innenfor ledelsesfaget, reiselivsnæringen og opplevelsesproduksjon
- Evne og kompetanse til å håndtere eksterne faktorer

Interne faktorer

Flere forskere jeg referer til, blant andre Fuglesang og Eide, Gausdal og Newell, fokuserer på betydningen av det dynamiske to-veis system mellom personene og fellesskapet de deltar i. Mine litteraturstudier viser at interne faktorer opptrer på tre analysenivå: individuelt nivå, relasjonelt nivå og kollektivt nivå. Modellen nedenfor illustrerer disse nivåene og den systemiske interaksjon mellom nivåene og helheten.



Figur 11: De tre analysenivå innenfor viktige interne faktorer.

Nedenfor er en skjematisk oversikt over hovedfaktorer innenfor disse tre nivåene. Plassering av faktorene vil være gjenstand for diskusjon. Enkelte faktorer er rimelig enkle å plassere, mens andre faktorer kan være vanskelig å plassere kun på ett nivå, som for eksempel tilhørighet og engasjement, som både handler om individets innstilling, relasjoner mellom deltakerne, og den kollektive kultur. Faktorene som her nevnes gjelder både kommersielle nettverk og læringsnettverk.

Individuelt nivå

- Selvledelse
- Respekt
- Ærlighet
- Være bevisst på at kunnskap og kompetanse er viktige konkurransefordeler
- Lojalitet
- Kreativitet
- Erkjenne at man trenger et fellesskap for å kunne drive innovasjon, læring, produktutvikling, og klare seg i markedet
- Positivitet
- Motivasjon
- Raushet
- Ansvar
- Villig til å investere sine ressurser (tid, kunnskap, kompetanse osv.)

Relasjonelt nivå

- Tillit
- Tilhørighet og engasjement
- Gjensidighet
- Koordinere perspektiv, tolkning og handling sånn at det til sammen gjør at man kan realisere mål
- Kommunikasjon og konflikthåndtering
- Personlige relasjoner og interaksjoner
- Sosial og emosjonell kompetanse
- Fleksibilitet
- Samhandlingskompetanse

Kollektivt nivå (i form av struktur og kultur)

- Mål, forretningsplan, retningslinjer osv.
- Fellesmøter og aktivitet
- Tenke system og se sammenhenger og konsekvenser både på kort og lang sikt
- Forventninger
- Forutsigbarhet
- Sammensetning – mangfold
- Boundaries
- Bli bevisst alle ressurser som deltakerne råder over
- Benytte ”experience turns” både i utvikling og planlegging

4.0 Metode

I dette kapitlet presenteres metoden som ligger til grunn for besvarelse av min oppgave. Først redegjør jeg for vitenskapsparadigme, dernest redegjør jeg for forskningsdesign som benyttes i denne oppgaven. Videre presenteres metode for utvelgelse av case og informanter. Dernest følger metode for analyse og begrensninger og svakheter ved oppgaven. Kapitlet avsluttes med en redegjørelse for min tilnærming til forskerrollen.

4.1 Vitenskapsparadigme

Metode, som stammer fra det greske *methodos* betyr ”å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannessen m fl 2011:32). Sosiolog Vilhelm Auberts definerer metode som ”en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Everett og Furseth 2011:130).

Denne oppgaven hører til under samfunnsvitenskapelig forskning, hvor man studerer mennesker og samfunnet de er del av. I denne type forskning må forskeren forholde seg til personenes meninger og oppfatninger omkring forholdene som undersøkes. I følge Mehmetoglu (2004) bør man først gjøre seg kjent med hvilke forskningsmetoder/paradigmer¹⁶ som finnes innenfor samfunnsvitenskap, velge seg det paradigme som passer ens forskningsprosjekt best, og ut fra det finne metoden man så følger i det videre arbeidet. Hensikten med samfunnsvitenskapelig forskning er å skape et bilde av hvordan virkeligheten ser ut, bygge bro mellom forskning og virkelighet, og på den måten få ny kunnskap og større innsikt på områdene man undersøker. Utgangspunktet for enhver undersøkelse er de *ontologiske spørsmål* (fra gresk: *on* =værende, *logo s=lære*). Det vil si spørsmål om virkeligheten, og hvordan den egentlig ser ut. Ifølge Mehmetoglu (2004) er dette spørsmål som vanskelig lar seg besvare fullt ut. Ved hjelp av *empistemologiske spørsmål* (fra gresk: *epistéme* =kunnskap), søker forskeren å finne ut hvordan man kan få tak i denne kunnskapen om virkeligheten. Så er spørsmålet om det er mulig å få *objektiv* kunnskap, eller om all kunnskap er påvirket av forskerens fortolkninger.

¹⁶ Et sett av basisregler og prinsipper som veileder forskeren

Objektivitet er et krav innenfor forskning, men det viser seg å være problematisk innenfor samfunnsforskning. Årsakene til dette er flere. I forbindelse med selve temaet som undersøkes er objektivitet vanskelig fordi sosiale fenomen er av natur meningsbærende, og de kan oppfattes på forskjellige måter avhengig av hvem som observerer. Det stilles også krav om verdifrihet og nøytralitet til studieobjektet hos forskeren. Dette er heller ikke enkelt, da det som undersøkes ofte er knyttet til økonomiske, religiøse, politiske, moralske og kulturelle verdier og interesser. Ideelt sett skal forskeren være saklig uhildet og upartisk, og ikke subjektiv ved å la sine egne oppfatninger og følelser få innvirkning på prosessen eller resultatene (Olsen, Ringseth og Mariussen 2011). Forskere er ikke isolert fra alt annet, men er selv en del av sin omverden, og enhver person har en subjektiv tolket oppfatning av sin omverden, jamfør hermeneutiske prosesser. Selv om full objektivitet er problematisk innenfor samfunnsvitenskapelig forskning, kan troverdigheten til undersøkelsen styrkes ved at forskeren er åpen om og reflekterer kritisk til egen forskning.

En tid var forskning innenfor samfunnsvitenskap ensbetydende med kvantitativ metode (Johannessen m. fl. 2011). Dette er en metode som henter mye av sin tilnæringsmåte fra naturvitenskapelig metode, men egner seg også for forskning på menneskelige forhold. Etter hvert fant forskerne ut at den kvalitative metoden egnet seg best for samfunnsvitenskapelig forskning. I dag ser man ikke disse to tilnæringsmåtene som motsetninger, men heller som metoder som kan utfylle hverandre og gjerne kombineres, jamfør metodetriangulering¹⁷). Kvalitativ forskning tar utgangspunkt i at menneskers handlinger og sosiale konstruksjoner ikke kan studeres på samme måte som naturobjekter. Ifølge Mehmetoglu (2004) benyttes denne metoden når man studerer relasjoner innenfor et kulturelt system, altså mennesker og menneskelige fenomener. Dataene kan sjelden måles eller tallfestes som i kvantitativ metode. I kvalitativ metode går forskeren mer i dybden av fenomenet som undersøkes. Man har personlig kontakt med informantene gjennom blant annet intervju, og observerer gjerne fenomener som undersøkes. Personlig møte gir blant annet store muligheter for at forskeren oppfatter nyanser i informantens uttalelser, samt at man kan få utdypet uttalelser. Forskeren kan også observere kroppsspråk, mimikk og tonefall, som gjerne understreker det informanten sier. Også informantens eventuelle taushet i forbindelse med et spørsmål kan gi forskeren viktig informasjon. Forskeren må derfor legge vekt på å få til en trygg og avslappet intervjusetting. Når intervjusettingen preges av tillit og god atmosfære øker muligheten for å

¹⁷ Se på et fenomen ut fra perspektiv både i teori og empiri, for eksempel bruke både primær og sekundærdata (Johannessen m. fl. 2011).

få fram viktig informasjon. Informasjonen fra undersøkelsen omformes til tekst som formidler tanker, meninger, oppfatninger, opplevelser hos informantene. Fortolkning av data er et viktig element innenfor denne metoden. Kvalitativ forskning krever kontinuerlig analyse av data. I motsetning til kvantitativ metode som er en lineær prosess, er kvalitativ forskning en sirkulær prosess. *Fortolkning* er et vesentlig trekk ved kvalitativ analyse. Det er ikke mulig å få klare objektive kunnskaper om det man ønsker å undersøke, ”... *fortolkninger er grunnleggende i samhandlingen mellom mennesker og for våre kunnskaper om den sosiale virkelighet*” (Johannessen m. fl. 2011:32).

Ifølge Mehmetoglu (2004) er alle kvalitative forskningsmåter som er basert på Webers metode: *Verstehen* (å forstå) synonymt med det *Interpretivistiske paradigme*.

”Ifølge denne metoden er meningen bak menneskers handlinger å finne i selve handlingen, og det er forskerens oppgave å oppdage denne meningen. For å kunne gjøre dette bør en fokusere på og forstå handlinger” (Mehmetoglu 2004:15).

Forskeren hevder videre at dette paradigmet er synonymt med det *Hermeneutiske paradigme* som har en fortolkende tilnærming til mennesker og samfunn. I analysearbeidet snakker man om den *hermeneutiske sirkel* som viser til at

”all fortolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det vi skal fortolke og den konteksten det fortolkes i, mellom det vi skal fortolke og vår egen forforståelse. Hvordan delene skal fortolkes, avhenger av hvordan helheten fortolkes, og hvordan helheten fortolkes er avhengig av hvordan konteksten fortolkes, og omvendt” (Johannessen m. fl. 2005:365).

Det hermeneutiske paradigmet ser på verden som en sosial konstruert virkelighet, som det ikke er mulig å studere objektivt. Paradigmet må forstås ut fra enkeltpersonenes subjektive oppfatning av seg selv og omverdenen, med andre ord personenes oppfatning av sin egen ”væren-i-verden” (Olsen 2009). Her fokuseres det på mening, og forskeren har som mål å komme frem til forståelse av sosiale prosesser mellom individer grupper og organisasjoner. Jeg arbeider innenfor det fortolkende paradigme.

4.2 Forskningsdesign – casestudie

Utgangspunktet for den enkelte undersøkelse er et ønske eller behov hos forsker eller samfunnet for å få nærmere kjennskap til og kunnskap omkring et spesielt tema eller fenomen. Forskeren bestemmer seg for *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og så *hvordan* hun skal gjennomføre undersøkelsen. Man avklarer *hensikten* med undersøkelsen og *hvorfor* man vil se på akkurat dette tema eller fenomen. Prosessen fra idé til ferdig produkt omtales i litteraturen som *forskningsdesign* (Johannessen m. fl. 2011). Ifølge Mehmetoglu (2004) er *grounded theory* (empirisk teori), *etnografi* og *casestudie* de forskningsstrategiene som egner seg best innenfor merkantile fag som markedsføring og reiseliv.

Mitt ontologiske utgangspunkt er hvordan deltakere i ulike nettverk innenfor opplevelsesbasert reiseliv i Lofoten ser på og opplever det å være med i nettverk. For å kunne besvare dette spørsmålet må jeg skaffe meg innblikk i hva nettverk er, relasjonene mellom menneskene i nettverkene, og hvordan menneskene handler og tenker. Jeg er avhengig av å få frem informantenes subjektive meninger, oppfatninger og opplevelser. Nettverk er en sosial konstruert virkelighet som ikke er mulig å studere objektivt. For å kunne besvare problemstillingen må jeg forstå hva som foregår når folk skal samarbeide, og hva samarbeid krever av deltakerne. Ut fra dette har jeg valgt å bruke kvalitativ metode og det hermeneutiske paradigme i arbeidet med denne oppgaven.

Casestudie er etter min oppfatning forskningsdesignet som passer best for å besvare min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Det finnes mange ulike definisjoner av casestudie. En definisjon som ofte brukes er Robert Yins:

”Casestudie er en empirisk studie som studerer et fenomen i dets reelle kontekst, der grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er åpenbare, og der flere kilder av bevisbrukes” (Mehmetoglu 2004:42).

Case kan både være *studieobjekt* og *forskningsdesign*. Case i betydningen studieobjekt kan blant annet være en aktivitet, et program, en hendelse, spesielle tiltak, eller samhandling i en bedrift/organisasjon. Casedesign betyr ifølge Johannessen m fl (2011) at forskeren undersøker et eller flere case ut fra interesse, en hypotese eller en sak gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. *”Caseundersøkelser kan brukes i undersøkelser som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående, og vurderende”* (Johannessen m. fl. 2011:84).

Datainnsamlingen skjer gjennom intervju, observasjoner og samtaler. Spørreundersøkelser kan også benyttes. Formålet med casestudie kan være å utvikle hypoteser, nye relasjoner, konsepter og ny forståelse.

4.3 Utvelgelse av Case og informanter

Undersøkelsen omfatter erfaringer som seks bedrifter i Lofoten har gjort seg gjennom deltakelse i fire nettverk. Samtlige har sitt virksomhetsområde innenfor opplevelsesøkonomi. Ved utvelgelse av både nettverk, bedrifter og informanter har jeg benyttet det man i metodelitteratur kaller formålsutvelgelse eller strategisk utvalg (Johannessen m. fl. 2011). Det vil si at valgene skjer ut fra hvilke opplysninger jeg må kjenne til for å kunne besvare oppgavens problemstilling. For å kunne få et så nyansert bilde som mulig, har jeg lagt vekt på variasjon. I et forsøk på å få frem et så bredt spekter (variasjon) av synspunkt, forventninger og erfaringer som mulig innenfor samarbeid mellom opplevelsesbedrifter i Lofoten, valgte jeg å ta utgangspunkt i tre forskjellige kommersielle nettverk: Førjulseventyret i Henningsvær (FIH), Lofoten Winter (LW) og Lovelunch. Jeg valgte så to bedrifter fra hvert av disse nettverkene. Senere ble også kompetansenettverket Arena Innovative Opplevelser (Arena InnOpp) tatt med. Begrunnelsen for dette er at flere av bedriftene viste seg å være deltakere i dette nettverket, og informantene stadig henviste til erfaringer og synspunkter omkring dette samarbeidet i løpet av intervjuene.

Nedenfor gis en oversikt over de kriterier jeg stilte for valg av nettverk, bedrifter og informanter. Så langt mulig, søker jeg å sørge for informantenes anonymitet. Dette er et moment som har stor betydning for de opplysningene, meningene og oppfatningene informantene er villig til å dele med forsker. Bedrifter og informanter omtales derfor som bedrift 1, 2, 3 osv. og informant 1, 2, 3 osv.

Kriterier for valg av nettverk

- Samtlige har hovedvekt av opplevelsesprodusenter i sin portefølje
- Samtlige har Lofoten som destinasjon¹⁸
- Variasjon i geografisk tilhørighet innenfor Lofoten
- Variasjon i medlemsbedriftenes virksomhetsområde innenfor det helhetlige reiselivsprodukt
- Variasjon i størrelse (antall medlemmer)
- Variasjon i sesongfokus. Ønsket særlig fokus på vinterhalvåret, men ville også ha med nettverk som arbeider i andre årstider.
- Variasjon i hvor lenge de har eksistert – hvilken fase innenfor nettverksbygging de er i pr. i dag
- Variasjon i organisasjon og ledelse
- Variasjon i hovedaktivitet, og omfang av aktiviteter

Kriterier for valg av bedrifter

- Variasjon i størrelse
- Variasjon i geografisk tilhørighet
- Samtlige må karakterisere seg som opplevelsesbedrifter
- Samtlige må være aktive i ett eller flere av de aktuelle nettverkene
- Variasjon i kjerneprodukt
- Samtlige må se bedriften og dens produkt som et viktig bidrag til mangfoldet innenfor opplevelsesøkonomi i Lofoten
- Må være engasjert i det som skjer rundt bedrift og nettverk
- Ha interesse for utvikling av Lofoten som destinasjon. Øke og /eller forbedre tilbud
- Ha interesse for og ønske om kunnskaps og kompetanseheving i egen bedrift og i nettverk
- Ha forskjellig kompetanse
- Forskjellig kundefokus (vinter/sommer, enkeltpersoner/"vanlige turister" grupper/kurs- og konferansegrupper, high-end-kunder)

Som nevnt ovenfor, valgte jeg to bedrifter fra hvert nettverk. I løpet av forarbeidet kom det imidlertid fram at de fleste bedriftene jeg hadde valgt ut, også var deltakere i andre av de valgte nettverkene. Oversikten nedenfor viser bedriftenes nettverkstilhørighet.

¹⁸ Arena InnOpp har deltakere fra hele Nordland samt Svalbard, men ca. 45 % av bedriftene er hjemmehørende i Lofoten. Nettverket var for øvrig ikke med i første utvelgelse av case.

	Lovelunch	Førjulseventyret i Henningsvær(FIH)	Lofoten Winter (LW)	Arena InnOpp
Bedrift 1	X			X
Bedrift 2		X	X	X
Bedrift 3		X	(x)	
Bedrift 4			X	X
Bedrift 5	X			
Bedrift 6		X	(x)	

Tabell 2: Bedriftenes nettverkstilhørighet

(x) Det er nettverket Førjulseventyret i Henningsvær (FIH) som er medlem i Lofoten Winter (LW). Bedriftene 3 og 6 er dermed kun indirekte medlem.

Informanter

Undersøkelsen baserer seg på intervju av ni personer som representerer de forskjellige bedriftene. Også her har jeg benyttet formålsutvelgelse. Utvalget er med på å bestemme hvilke konklusjoner jeg kan trekke, og hvor stor tillit det kan tillegges undersøkelsens konklusjon. Jeg har bestrebet meg på å få tak i informanter som til sammen kan gi et så nyansert bilde som mulig.

Kriterier for valg av informanter

- Samtlige må ha særlig interesse for, og være engasjert i nettverkssamarbeidet
- Samtlige må være nøkkelpersoner i sine respektive bedrifter (eier/leder/medlem av ledelse, eller inneha andre viktige roller)
- Samtlige må ha erfaring fra nettverkssamarbeid, og inneha kunnskap og kompetanse både innenfor eget fagfelt, og relevante områder av betydning for arbeid i nettverk
- Variasjon i erfaring, kunnskap og kompetanse
- Samtlige må ha/ha hatt viktige roller i sine respektive nettverk (for eksempel med i ledelse, eller gjort særlig innsats i nettverkene)
- Samtlige må ha god innsikt i hva som rører seg i respektive nettverk, samt egen bedrifts rolle i nettverkssamarbeidet
- Variasjon i erfaring fra nettverksledelse, både i hvor lang og hvor bred erfaring informantene har
- Gjerne erfaring også fra andre typer nettverk/samarbeid
- Variasjon i erfaring, kunnskap og kompetanse omkring opplevelsesproduksjon

Sist, men ikke minst må informantene være villige til å dele sine erfaringer, forventninger og synspunkter med meg, være åpen og ærlig og dermed også trekke fram forhold som kanskje

ikke er så positive for de respektive nettverkene. Nedenfor vises en oversikt over informantenes nettverkstilhørighet.

	Lovelunch	Førjulseventyret i Henningsvær (FIH)	Lofoten Winter (LW)	Arena InnOpp
Informant 1	X			X
Informant 2	X			
Informant 3		X	X	X
Informant 4			X	X
Informant 5		X		
Informant 6		X	X	X
Informant 7	X			
Informant 8	X			
Informant 9		X		

Tabell 3: Informantenes nettverkstilhørighet

4.4 Datainnsamling

Som tidligere redegjort for så har jeg valgt casesdesign og kvalitativ metodetilnærming. Innenfor casestudie kan forskeren benytte seg av både *primærdata*, som intervju, samtaler, direkte og deltakende observasjoner, fysiske gjenstander og survey, og *sekundærdata*, som dokumenter, arkiv og lignende. Intervju kan gjennomføres som *strukturert*, *halvstrukturert* eller *uten struktur*. I strukturerte intervju er alle spørsmål forutbestemt, svært konkrete og nedfelt i en intervjuguide. Spørsmålene stilles likt til alle informanter, og intervjuer holder seg strikt til guiden. Halvstrukturerte intervju har også en utarbeidet intervjuguide hvor man både har forhåndsbestemte spørsmål, og tema der spørsmålene er mer ”runde”. Informanten får mulighet til å fortelle. Her legger man vekt på at informantens fortellinger – knyttet både til positive og negative hendelser – kommer fram. Intervju uten struktur har ingen retningslinjer. Denne type intervju kan sammenlignes med en vanlig samtale der intervjuer benytter noen stikkord i løpet av samtalen. Her kan samtalen fort havne utenfor de temaene man gjerne vil ha belyst.

I denne oppgaven benytter jeg meg av datatriangulering, det vil si at jeg både bruker primære og sekundære data. Sekundærdata er innhentet fra internett, skriftlig materiale om de forskjellige nettverkene som jeg har fått tilgang til, samt aviser og tidsskrifter. Primærdata

består av opplysninger som er fremkommet gjennom intervju og uformelle samtaler. For å skaffe meg primærdata brukte jeg dybdeintervju. Dette er en intervjuform som gir forskeren tilgang til informantenes meninger, oppfatninger og refleksjoner over valgt tema, og dermed hvorfor de mente det de gjorde. Samtlige intervju foregikk ansikt til ansikt med informantene. På den måten fikk jeg også observert informantens kroppsspråk, mimikk, tonefall, når de tok pauser, når de nølte med svarene og så videre. Intervjuene var planlagt etter en mal for halvstrukturert intervju. Imidlertid bar gjennomføringen av enkelte intervju mer preg av å være uten struktur.

Intervjuguide ble utarbeidet ut fra gjennomgått litteratur om opplevelse, opplevelsesøkonomi, nettverk og ledelse, samt egne erfaringer fra ulike samarbeid. Etter å ha beskrevet egen bedrift, ble informanten oppfordret til å fortelle om nettverket/nettverkene vedkommende er medlem av, inklusiv produkt/leveranser. Videre ble informantene bedt om å si noe om hvorfor de hadde valgt å gå inn i samarbeidet. De la fram sine erfaringer og tanker om samhandling, og hva man må legge vekt på dersom et samarbeid skal lykkes. De fikk også spørsmål om ledelse av nettverk. Jeg la vekt på å få fram hendelser og opplevelser som informantene anså som viktige eller problemfylte. Jeg ønsket å få fram synspunkter som ikke knyttet seg direkte til de aktuelle nettverkene, men er av mer allmenngyldig art. Dette var viktig da min interesse for temaet dreier seg om nettverk generelt som samarbeidsform innenfor opplevelsesøkonomi.

Guiden var utarbeidet med noen hovedpunkt og en del underspørsmål. Guiden ble ikke fulgt slavisk. Etter første intervju ble guiden omredigert en del. Guide er vedlagt (vedlegg 1). Jeg møtte de fleste informantene på arbeidsplassen deres, mens to av intervjuene foregikk på Thon hotell i Svolvær. Intervjuene varte i omtrent to timer, og samtlige ble tatt opp digitalt. I metodelitteraturen legges det vekt på at informantene skal forberedes på intervjusettingen, og hvordan den er tenkt gjennomført. Informanten skal blant annet godkjenne bruk av digitale verktøy, inklusiv kamera, og om andre enn intervjuer kan være tilstede. Spørsmål om anonymitet, og hvordan det kan sikres best mulig i det videre arbeid, samt hvilke etiske regler som gjelder for forskning innen samfunnsvitenskap, skal tas opp (Johannessen m. fl. 2011). Før intervjuene startet hadde vi derfor en kort samtale omkring dette. Jeg ba om tillatelse til å bruke diktafon, og opplyste at intervjuet ville bli transkribert i sin helhet og så snart oppgaven er ferdig, vil alt skriftlig og digitalt materiale bli slettet.

Intervjukontrakt, som blant annet inneholder punkt om anonymitet, ble undertegnet av informanten. I tillegg fikk informanten utlevert en undertegnet erklæring der jeg forpliktet meg til følge de etiske retningslinjene til De Forskningsetiske Komiteer. Begge avtalene er vedlagt (vedlegg 2 og 3). Begrunnelsen for å benytte diktafon, er at jeg sto friere som intervjuer, lytter og observatør, i stedet for å konsentrere meg om å notere svar. Opptakene ble senere transkribert av meg.

Etter min oppfatning var intervjuene vellykket. Det hersket en hyggelig, avslappet stemning, der smil og latter satt løst. Informantene var svært positive og innstilte på å hjelpe meg. I ettertid ser jeg at noen ting vært gjort annerledes, jeg presenterer dette i underkapittel 4.6.

4.5 Dataanalyse

I kvantitativ forskning er det standardmåter å analysere dataene på, mens det innenfor kvalitativ forskning ikke finnes klare regler for hvordan dette skal gjøres. Forskeren lager ofte sin egen måte å analysere på. Likevel finnes det noen analyseformer som anbefales.

Mehmetoglu mener at Merriams tilnærming er den analyseformen som passer best for case (Mehmetoglu 2004). Forskeren deler prosessen i tre: Først foretar man den *Intensive analysen* hvor data organiseres og tolkes. Enheter = ord, setninger, avsnitt fra intervju, dokumenter og lignende i dataene identifiseres, og forskeren lager en beskrivelse av observerbare data.

Dernest går man over til *Kategoriutvikling*. Her sammenlikner man enheter med hverandre for å finne ut hvilke kategorier og konsepter de hører inn under, og så lager man konseptuelle kategorier for å forklare ulike aspekter av fenomenet.

Den siste delen av prosessen er *Teoriutvikling* hvor man lager relasjoner mellom de abstrakte kategoriene og trekker en del konklusjoner som så brukes til å utvikle teoriene. Dette er ikke helt enkelt. For å få dette til må man ifølge Mehmetoglu (2004) bruke spekuleringsteknikken. Den går ut på at forskerne leker med dataene, lager scenario i forhold til hva dataene egentlig forteller en i stedet for kun å observere dataene. Gjennom hele prosessen fortolker forskeren sine funn. Også Yin og Stake har utviklet egne rammeverk for analysestrategier innenfor casestudier (ibid).

I arbeidet mitt med analyse har jeg delvis fulgt Merriams modell. I den intensive fasen transkriberte jeg først alle intervjuene. Deretter leste jeg gjennom hvert enkelt intervju og

identifiserte sitat knyttet til problemstillingen, forskningsspørsmålene og kritiske faktorer som informantene la vekt på. Når jeg valgte ut sitat prøvde jeg så vidt som mulig å finne sitat som kunne fortolkes uten tilleggsinformasjon. Samtidig fortolket og reflekterte jeg over budskapet i informantens utsagn, og noterte meg stikkord ut fra dette. Deretter samlet jeg stikkord i kategorier. Kategoriene er delvis synonym med temaene jeg har beskrevet i litteraturdelen. Mange sitat berører flere kategorier, og kan bli funnet igjen i flere avsnitt i kapitlene om funn og analyse.

Selve arbeidet med funn og analyse kan nok virke noe utradisjonelt, da jeg har valgt ulike vinklinger og ulik bruk av litteratur i de forskjellige analysedelene. Mine funn og analyser er seksjonert inn i flere deler. Første del består av beskrivelse av nettverkene (jfr. kapittel 5). Her benytter jeg sekundærdata sammen med primærdata i form av informantens erfaringer til å beskrive de ulike nettverkene. Disse dataene ligger også til grunn for en kort analyse av likheter og forskjeller mellom generelle opplysninger om nettverkene, som avslutter dette kapitlet. Denne analysen har ingen moment fra litteraturdelen, og er dermed kun en undersøkelse av forholdene mellom relevant data. Beskrivelsene bygger på det skriftlige materialet jeg hadde tilgang til ved utgangen av november 2012, sammen med informantens erfaringer fra nettverkssamarbeid og nettverksbygging. Forhold jeg har fått kjennskap til etter denne tid, er ikke tatt med. Unntak her er beskrivelsen av Førluseventyret i Henningsvær, da den siste informanten herfra ikke var tilgjengelig før i begynnelsen av februar 2013. Det var til dels store variasjoner i hvilke informasjonskilder jeg hadde tilgang til angående de ulike nettverkene.

Jeg har forsøkt å framstille beskrivelsene så objektivt som mulig, men naturlig nok preges de også av de inntrykkene jeg fikk av de ulike nettverkene gjennom intervjuene. Deretter følger en del hvor jeg trekker fram funn om problemstillingen basert på informantens erfaringer, forventninger, meninger og refleksjoner (jfr. kapittel 6 og 7). Funnene danner så grunnlag for drøfting i forhold til relevant litteratur i kapittel 2 og 3.

4.6 Begrensinger og svakheter

Validitet handler om troverdighet, gyldighet og overførbarhet av en undersøkelse. Ifølge Johannessen m. fl. betyr dette ”... *hvor godt eller relevant data representerer fenomenet*” (Johannessen m. fl. 2011:71). I kvalitativ forskning blir spørsmålet dermed om metoden man bruker undersøker det den egentlig skal. I kvantitativ forskning hvor måling av data er essensielt, må man stille spørsmål om metoden måler det jeg som forsker tror den måler. *Reliabilitet* handler om hvor pålitelig undersøkelsen er. Det handler altså om forskningsresultatene data, ”*hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides*” (Johannessen m. fl. 2011:227). Et viktig grep for å sikre reliabiliteten er at informantene får god og lik informasjon før intervju eller spørreundersøkelse starter. Mehmetoglu benytter andre begrep, og hevder at ”*Enhver kvalitativ forskning må imøtekomme kriteriene troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet*” (Mehmetoglu 2004:145). Dette kan ifølge forfatteren gjøres ved at forskeren gjennom hele prosessen gjør rede for forskningsprosessen med henhold til innsamling av data, konteksten innsamlingen foregår i, og forskerens egen rolle i prosessen – med andre ord sørger for transparens i undersøkelsen. I tillegg skal informanten få god informasjon før undersøkelsen starter. Hvordan jeg har søkt å sørge for validitet og reliabilitet i oppgaven er stort sett allerede redegjort for i delkapittel 4.4. Datainnsamling, ovenfor. Jeg vil likevel trekke fram et par moment.

Som nevnt tidligere egner kvalitativ metode seg godt når man skal undersøke sosiale relasjoner og prosesser samt hvordan folk samhandler. Spørsmålene i intervjuguiden jeg utarbeidet er rimelig åpne. Guiden ble ikke fulgt slavisk, og fungerte til tider kun som en huskelapp for intervjuer. Jeg la heller vekt på at informantene skulle fortelle om hendelser, opplevelser og tema som de legger vekt på i forbindelse med nettverk. Dette gjorde det mulig å fange opp meninger, tanker og holdninger som kom fram i løpet av intervjuet. Intervjuene ble en lærdom i seg selv. Hvert intervju ga meg nye erfaringer og ny lærdom om hvordan slike settinger kan gjennomføres, og hva man bør legge vekt på. Dermed ble studiet mer induktiv.

I undersøkelsen benytter jeg et ganske lite antall informanter. Når man benytter kvalitativ metode kan et lite utvalg informanter gi en viss usikkerhet i forhold til hvor sikre slutninger forskeren kan ta. Jeg kan derfor ikke med sikkerhet si at resultatene jeg er kommet frem til

ved hjelp av mine ni informanter er generelle for nettverkssamarbeid i Lofoten. Likevel vil jeg hevde at bredden i erfaring, kunnskap og kompetanse som mine informanter innehar, kan sies å være med på å danne grunnlag for både validitet og reliabilitet i denne oppgaven.

Ingen av intervjuene foregikk etter samme lest. Dette, i tillegg til den kjensgjerning at intervjusituasjonen ga rom for mine subjektive oppfatninger og fortolkninger, kan være en svakhet ved undersøkelsen.

Jeg kunne i noen tilfeller vært flinkere til å styre samtalen dit jeg ville, svar på det jeg var ute etter. I ettertid ser jeg at det nok ville lønt seg dersom jeg hadde fulgt intervjuguiden i noe større grad. Blant annet ville det muligens lettet arbeidet med funn og analyse. På den andre siden er det ikke sikkert at jeg da ville fått frem alle momentene som har vært med på å øke min forståelse for problematikken innenfor nettverksamarbeid.

Selv om intervjuene varte i omtrent to timer, vil det alltid være begrenset hvor mye og hvor relevant informasjon man får ut av settingen. Samtidig ser jeg at relevansen av informasjon fra informantene varierer. Informantenes dagsform og hvilke problem eller prosjekt de var opptatt av i øyeblikket, farget selvfølgelig uttalelsene deres. Disposisjonen min av tid i intervjusituasjonen førte til at spørsmålene som gjaldt ledelse for ofte ble nedprioritert på grunn av tid. Underveis i intervjuet var informantene ofte mer engasjert i de innledende spørsmålene mine. I ettertid ser jeg at spørsmålene om ledelse og nettverk burde kommet tidligere i intervjuet. Jeg ser også at et intervju nummer to kunne gitt meg mer relevant informasjon.

Jeg mener å ha satt meg godt inn i relevant litteratur. Jeg har egne erfaringer fra ulike samarbeidsprosjekter, samt opparbeidet meg en forforståelse for problematikken innenfor opplevelsesøkonomi og nettverkssamarbeid. Dette mener jeg også er med å underbygger oppgavens validitet og reliabilitet.

Min tilnærming til forskerrollen

Jeg har ingen personlige interesser i noen av nettverkene eller bedriftene som denne oppgaven tar utgangspunkt i. Forutsetningen for å kunne foreta en så objektiv undersøkelse som mulig, er dermed til stede. På den andre siden har jeg som nevnt i forordet, fulgt det ene nettverket ganske tett det siste halvannet året, og jeg har hørt litt, både positivt og negativt, om de andre. Spørsmålet er hva det gjør med min egen forutinntatthet. Dessuten har jeg personlige relasjoner til samtlige informanter, noen kjenner jeg bedre enn andre. Dermed hadde jeg nok en viss forforståelse av det som foregår innenfor nettverkssamarbeid. Jeg bestrebet meg på å ikke meg forskerrollen når vi møttes til intervju. Imidlertid er det usikkert om informantene så meg som forsker, og om jeg klarte å beholde forskerblikket. Disse forhold hadde nok betydning både for hvordan undersøkelsen ble gjennomført, og resultatene som fremkommer. Utfordringen har vært å klare å være bevisst min egen forforståelse, forutinntatthet og mine meninger, og på den måten søkt å få til en så pålitelig besvarelse som mulig.

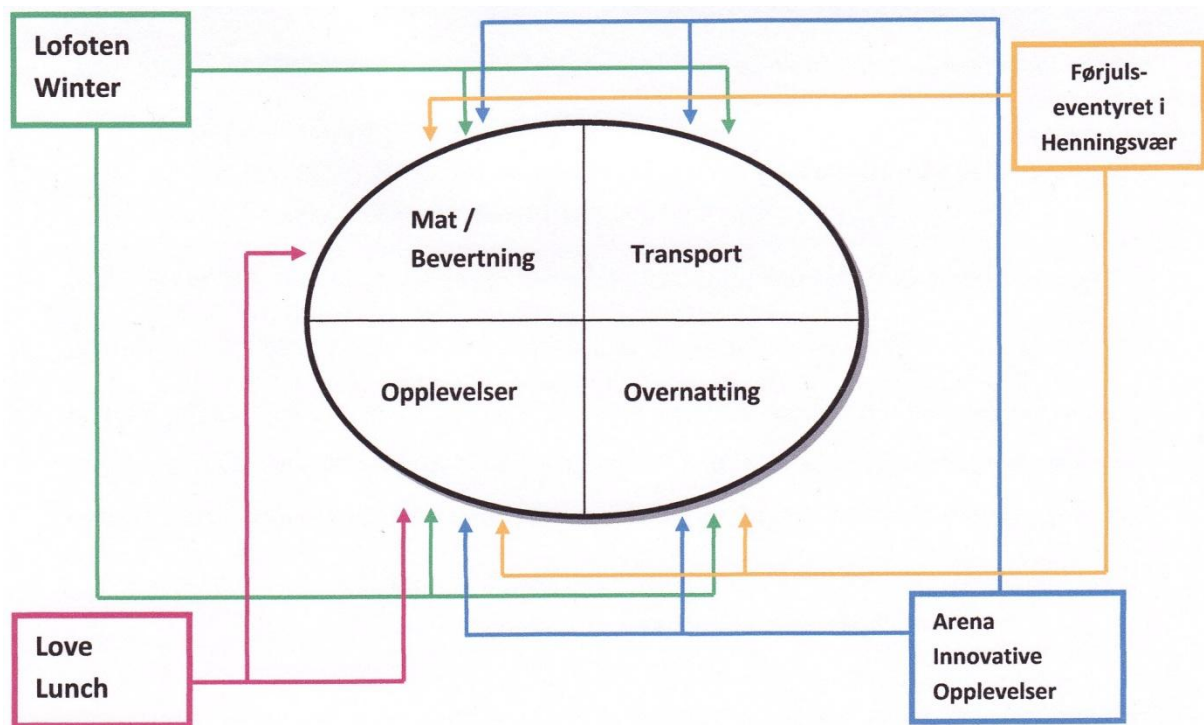
I de neste kapitlene presenteres casene mine.

5.0 Case

I dette kapittel gir jeg først en beskrivelse av de fire nettverkene. Deretter følger en skjematisk framstilling av en del generelle opplysninger om de forskjellige nettverkene. Tabellen danner grunnlaget for en analyse av likheter og forskjeller mellom nettverkene innenfor disse

5.1 Introduksjon

Som beskrevet i metodekapittelet har jeg valgt nettverk som til sammen skal vise bredden innenfor denne samarbeidsformen i Lofoten. Nedenfor presenteres en modell som viser virksomhetsområdene i det helhetlige reiselivsprodukt for de ulike nettverkene bedriftsportefølje.



Figur 12: Nettverksbedriftenes virksomhetsområder i det helhetlige reiselivsprodukt.

Som det framgår av modellen omfatter både Lofoten Winter og Arena Innovative Opplevelser bedrifter som arbeider innenfor alle fire virksomhetsområdene, mens bedriftene i Førjulseventyret i Henningsvær opererer innenfor tre av områdene: opplevelser, mat/bevertning og overnatting. Lovelunch-bedriftene arbeider kun innenfor opplevelser og mat/bevertning.

De følgende beskrivelsene er kun ment å skulle gi leserne innblikk i de ulike nettverkene, og vil ikke være gjenstand for analyse.

5.2 Lovelunch

Da jeg ikke har hatt tilgang på noe skriftlig materiale angående dette nettverket, bygger hele framstillingen på det som er kommet fram gjennom intervjuene.

Lovelunch er betegnelsen både på nettverk og produktet som utvikles. Nettverket ble etablert som et rent produktsamarbeid våren 2012. Formålet er å utvikle, produsere og selge en komplett matpakke, satt sammen av økologiske matprodukter av høy kvalitet fra lokale produsenter. Samarbeidet fungerer som et uformelt nettverk og er derfor ikke organisert med styre, leder og medlemmer. Fagerlia gård står som eiere til totalproduktet, og har full beslutningsmyndighet. Imidlertid er samarbeidet formalisert gjennom kontrakter, og kan betegnes som et kommersielt nettverk.

Nettverket består av fem produsenter av økologisk og kortreist mat, hjemmehørende på Vestvågøy i Lofoten. Fire bedrifter er mikrobudrifter, eid og drevet av familier, mens den femte er et større BA av 91 sauebruk i Lofoten. Samtlige bedrifter har helårs drift. Per i dag tilbys matpakken kun til sommerturister og lokalbefolkningen, men målet er å bli et tilbud gjennom hele året. Tre av bedriftene har i tillegg til sin matproduksjon aktiviteter som kan karakterisere dem som opplevelsesbudrifter. De er blant annet besøksgårder, driver grønn gårdsturisme, har egne gårdsutsalg og så videre. Fagerlia gård som hadde ideen til konseptet og står som prosjekteier, kontaktet produsentene de ønsket samarbeid med, og inviterte dem til å delta. Prosjekteier og samarbeidspartnere hadde kjennskap til hverandre på forhånd. Dette hadde stor betydning for at prosjekteier tok skrittet og delte sin idé med dem. De personlige relasjonene har utviklet seg og blitt tettere i løpet av produktutviklingsprosessen.

Produktet består av brød, smør sammen med to typer ost, honning, pølse og hjemmelaget sjokolade. Emballasjen er ”gode gammeldage” papirposer. Pakken inneholder en klut av lin som serviett, og bestikken er av tre. Prosjekteier hadde gjort et grundig forarbeid før de kontaktet de andre budriftene. Blant annet hadde de brukt mye tid og ressurser på å finne fram til produktene de ønsket som emballasje og bestikk. Økologi, miljø og gjenbruk var ledetråder i prosjektet. ”De har i alle fall ikke gått den enkleste veien! Det er så gjennomført. Det er det som gjør det så unikt. Det er et kjempepluss at de har gått så dypt inn i materien og gjør det så ordentlig” (Informant 2). Hovedfokus gjennom hele prosessen har vært å gi kunden en uforglemmelig matopplevelse.

Fagerlia gård kjøper produktene hos sine samarbeidspartnere, og pakker selv totalproduktet. Ingen betaler deltakeravgift. Det hersker full tillit og respekt mellom bedriftene, og Fagerlia betaler den prisen leverandørene krever. Bedriften står for alle utgifter til produksjon og markedsføring av totalproduktet. Samarbeidet gir en vinn-vinn-situasjon for alle deltakerne. Prosjekteier får de delprodukter de har ønsket for å skape en pakke som blir et kvalitetsprodukt, og leverandørene får fast leveranse på et visst volum av sin produksjon. De har ikke planlagte fellesmøter. Under konseptutviklingsprosessen møtte prosjekteierne samarbeidspartnere sine stort sett hos de respektive bedriftene. I tillegg til produktsamarbeidet håper prosjekteier at nettverket også kan fortsette som et uformelt nettverk, der man kan møtes over en kopp kaffe for å snakke om ting som både angår drift av de enkelte bedrifter og utfordringer man møter, samt utveksle tanker og ideer.

De ulike bedriftene innehar mye relevant kunnskap og kompetanse innenfor områder som produktutvikling og markedsføring. Samtlige bedrifter er opptatt av kompetanseheving og læring. De har deltatt/deltar på ulike kompetansehevende kurs og seminar, og en av bedriftene deltar i Arena Innovative Opplevelser – prosjekt innenfor læring og innovasjon (se beskrivelse senere i dette kapitlet). Høsten 2012 startet en av prosjekteierne på utdanning innenfor opplevelsesdesign på Universitetet i Nordland. Samarbeidspartnerne innehar høy kompetanse innenfor egne fagfelt, og samtlige setter sin ære i å levere produkter av høy kvalitet. I produktutviklingsprosessen fikk man eksempel på gjensidig raushet og gjensidig tillit. Fagerlia gård turte å gå ut med sin idé, og inviterte til samarbeid. *”Vi var ærlig og helt åpen, og Aalan gård som har masse kunnskap og kompetanse, de var veldig raus og åpen og fortalte om sine erfaringer”* (Informant 7). Samarbeidspartnere delte villig sin kunnskap og kompetanse. *”Da de hadde det under planlegging, så dro de oss inn og spurte hva vi syntes. Det satte vi veldig pris på”* (Informant 1).

Opplevelsesaspektet ligger i lunsjpakkens innpakning i tillegg til det visuelle inntrykket og lukten og smaken på innholdet. I tillegg har omgivelsene rundt salg og servering av pakken, de som betjener gjesten, samt andre tilstedeværende betydning for totalopplevelsen. Med hver matpakke følger også en historie. I folderen som følger med pakken kan man lese om produktets tilblivelse, og ved kjøp og servering får kunden gjerne en muntlig versjon av samme fortelling. I dag selges pakken på samarbeidspartnerens gårdsutsalg, på Sareptas Hus – Fagerlia gårds egen butikk, og prosjekteier har lunsjpakken med på messer og utstillinger. Prosjekteier forteller historien om hvordan pakken ble til, hvordan de endelig fikk fatt på

miljøvennlig bestikk og emballasje, og hvor og hvordan matvarene produseres.

Samarbeidspartnerne forteller historien om hvordan de ble med, hva de leverer og hvor de andre produktene produseres. I tillegg til at disse historiene er med på å øke kundens opplevde kvalitet, gir dette gratis reklame til alle involverte. Samarbeidspartnere benytter også sine egne bekjenskaper og nettverk til å profilere pakken. ”Vi har det på disken her hos oss, forteller om det, og selger det. Vi har også brukt våre nettverk og bekjenskaper til å reklamere for og selge pakken inn hos andre” (Informant 1).

Forankring oppnås gjennom klare avtaler om kjøp og salg av bedriftenes produkter, og leverandørbedriftene er glade for å være delaktige, og identifiserer seg gjerne med totalproduktet. Forutsigbarheten for prosjekteier er sikret med skriftlige avtaler.

Samarbeidet er ikke tidsbegrenset. Samtlige går inn for, og håper på, langsiktig samarbeid. Arbeidet med å utarbeide tydelige avtaler og kontrakter foregår stadig. Det som kan vise seg å bli et problem er dersom etterspørselen blir så stor at dagens samarbeidspartnere får vanskeligheter med å levere tilstrekkelig volum, og prosjekteier må ut å finne flere og/eller andre leverandører. Dette er et tema som prosjekteier har på agendaen, og ønsker å ta opp med de andre. Bedriftene har som nevnt et godt samarbeid tuftet på gjensidig tillit og respekt, og god kommunikasjon, og dermed et godt utgangspunkt for konstruktive og kreative samtaler. Dette kan resultere i ordninger og avtaler som alle kan være tilfredse med. Det foreligger planer om å utvide konseptet. Fagerlia gård har inngått samarbeid med eier av et nedlagt fiskemottak, og planlegger å innrede et sløyveskur og servere lovelunch til turister og lokalbefolkningen der.

Flere av bedriftene er både blitt nominert til, og mottatt flere utmerkelser for sine konsept og kvalitetsprodukt, både i Lofoten, i fylket, landsdelen og nasjonalt. Samarbeid og produkt synliggjøres gjennom logo og reklamemateriale utarbeidet av et anerkjent reklame- og designbyrå. Produktet profileres også på nettsidene til samtlige samarbeidspartnere samt deres FB-sider. I tillegg finnes det som nevnt i hyllene på samtlige gårdsutsalg, i Sareptas hus og prosjekteier har det med på messer og utstillinger.

5.3 Lofoten Winter (LW)

Nettverket ble først etablert i 2003. I 2007 ble eierskapet overtatt av Destination Lofoten. Sammen med Destination Lofoten var Lofoten Winter en viktig bidragsyter da Masterplan for Lofoten ble utarbeidet i 2006. Begge utgjør også en viktig del av masterplanen.

Pr. november 2006 var hovedmålet for LW å skape økt aktivitet utenfor sommersesongen, primært med utgangspunkt i ferie- og fritidsmarkedet. I visjon for Masterplanen for Lofoten heter det: *”Lofoten skal i 2015 være et av Skandinavias mest spennende reisemål på helårsbasis – med storslått natur, god tilgjengelighet og et bredt spekter aktivitets- og opplevelsesprodukter både for grupper og individuelle reisende”* (Lofoten Winter 2011:8).

LW ble tildelt en særskilt rolle i å utvikle og iverksette visjonen i forhold til vinterhalvåret. Gjennom sine bedrifter og sin profilering skulle Lofoten Winter være med på å gjøre Lofoten til en region som forbindes med profesjonell kundeservice. Samtidig skulle nettverket bidra til å tiltrekke fagfolk med høy kompetanse innenfor relevante fagområdet for turistnæringen til regionen. Nettverket skulle utvikle system som skulle gjøre det enklere for potensielle besøkende å finne fram til relevant informasjon, samt foreta bestillinger av opphold og aktiviteter.

Nettverket har hatt målbare mål. *”Målet var å passere 100 000 overnattingsdøgn innen 2015. Det ser ut til at vi når det allerede i år (2012)”* (Informant 4). Noe av strategien for å gjøre Lofoten attraktiv på vinterstid har vært å arbeide for å

- markedsføre Lofoten som en attraktiv og spennende region både nasjonalt og internasjonalt.
- utvikle mer profesjonelle aktivitetsbedrifter.
- utvikle etterspurte aktiviteter og opplevelser med utgangspunkt i Lofotens natur og kultur inklusiv mat.
- utvikle gode samarbeid i forhold til pakking, slik at kunden møter et sømløst konsept.

I dag er LW et formelt bedriftsnettverk eid av medlemsbedriftene i samarbeid med Destination Lofoten, organisert med styringsgruppe valgt av og blant medlemsbedriftene.. Prosjektansvarlig er ansatt i Destination Lofoten. I tillegg kjøper de tjenester fra ekstern konsulent/koordinator. *”Konsulenten skal på en måte evne å sette seg litt utenfor bedriftenes ståsted, og på en måte lede oss gjennom hele prosessen”* (Informant 6). Informantene mener dette er en organisasjonsmodell som i utgangspunktet fungerer godt. Imidlertid påpeker de at det er for stort gap mellom styre og medlemmer. Det er vanskelig å få med seg resten av

medlemmene, som kun møter på medlemsmøter. Dårlig kommunikasjon har medført en del misnøye og tendenser til mistillit til styrets arbeid.

Bedriftsporteføljen består av hoteller og rorbuanlegg, attraksjonsbedrifter, aktivitetsbedrifter/opplevelsesprodusenter og transport. Per 2009 besto nettverket av til sammen 27 bedrifter, fortrinnsvis lokalisert i Vågan. Per 2012 er det kun Lofotr Vikingmuseum på Borg som er hjemmehørende et annet sted i Lofoten. Alle medlemsbedriftene har helårs drift, men fokus for nettverket er perioden oktober–mars. De fleste reiselivsbedriftene/opplevelsesbedriftene i nettverket er små og har begrenset med midler. Det er et krav at medlemmene også skal være medlem av Destination Lofoten. Svolve ble i 2006 valgt som base for vintersatsingen i Lofoten, og innehar fortsatt den rollen.

Nettverket finansieres ved at bedriftene betaler en årlig kontingent, og gjennom støtte fra virkemiddelapparatet til ulike prosjekt.

Det tar tid å bygge opp marked og utvikle nye sesonger for reiselivet. I 2007 mente man at det i løpet av en 5-årsperiode skulle være mulig å skape attraktive tilbud. Utfordringen var å få bedriftene til å ”holde ut”. Noen av bedriftene som var med på den tiden, har valgt å forlate, men samtidig har nye bedrifter kommet til. *”Vi har kanskje ikke tjent så mye i kroner og øre til nå på å være med. Gjensidighet. Det å bruke hverandre. Det har vi delvis lyktes med. Vi håper på at dette skal bli enda bedre. Derfor velger vi å være med”* (Informant 4).

Nettverket har vært klar på at det ikke bør bli for mange medlemmer. Begrunnelsen var at de vil sikre nærhet mellom bedrifter og ledelse, og mellom bedriftene. Personlige relasjoner, det at folk kjenner hverandre, vurderes som svært viktig for gode og konstruktive samarbeid. Medlemmene er blitt kjent med ansiktene bak bedriftene, og det er utviklet personlige relasjoner mellom de fleste bedriftene. Noen har tettere og bedre relasjoner enn andre. Det har til tider vært vanskelig å få samlet medlemmene, noe som igjen har gjort det vanskelig å arbeide med produktutvikling. Informantene peker på at medlemsmøtene avholdes for sjeldent. Det blir for stor avstand mellom deltakerne, og mellom medlemmer og ledelse. Uoverensstemmelser og misnøye blir ikke tatt opp, men blir liggende og ulme. Kommunikasjonsproblemer mellom medlemmer og uenighet om veien videre er også moment som har ført til en del misnøye, og at noen bedrifter har vært på tur ut av nettverket.

Nettverket innehar mye god kompetanse og kunnskap, både taut og uttalt, i tillegg til mye kreativitet og stå-på-vilje. Videre finnes det mye relevant kunnskap og kompetanse innenfor blant annet produktutvikling, opplevelsesdesign, kundebehandling og service, markedsføring og salg. Lofoten Winter har klart å etablere et reiselivsfaglig miljø som alle medlemmene er stolte av å være en del av. ”Her har du noen å sparre med, ser litt hvilke utfordringer naboen har, lærer litt av feilene andre har gjort, men du må ha et nettverk hvor folk stoler på hverandre”(Informant 6). Innenfor nettverket har det vært arbeidet med kompetansehevede tiltak. Flere medlemsbedrifter har også deltatt på eksterne kurs og seminarer. I tillegg har noen av medlemmene deltatt i innovasjons- og læringsprosjektet Arena Innovative Opplevelser. Produktsamarbeidet er avhengig av tydelige avtaler. Informantene understreker at man må være optimistisk og positiv, ha tro på at uoverensstemmelser kan løses, at samarbeidet kan utvikles og fortsette på en måte som alle medlemmer finner givende for seg og sin bedrift. ”Måten å jobbe på er veldig bra! Ikke bare i operativ sammenheng, men også i form av å drive voksenopplæring, og bli kjent med ansiktene bak bedriften”(Informant 6).

I 2006 ble det søkt eksterne midler, og nettverket ansatte markedssjef. På den tiden var det svært stor etterspørsel blant turoperatørene for å få satt Lofoten på kartet også vinterstid. Nettverket gikk ut med noen enkelte produkter, og det ble en stor suksess. ”Vi fikk uhorvelig napp. På under 2 år økte spekkhuggersafari biten fra 200 til 900 gjester”(Informant 3). Markedssjefen gjorde en formidabel jobb, og var gjennom sitt arbeid med på å legge grunnlaget for veksten i vinterturisme som Lofoten har opplevd i ettertid. Nettverket hadde ikke søkt midler til videreføring, og stillingen varte kun i ett år.

Da satsingen på kortferiemarked i Europa ble lagt på is, utarbeidet man et konsept der tilreisende kunne kjøpe forskjellige ”pakker” som skulle inneholde elementer av natur- og kulturgitte opplevelser inklusiv mat, overnatting og transport. Den kunne inneholde alle, eller bare noen av, elementene. ”Menyen” besto av mer enn 20 aktivitetsprodukter for vinter med garantert gjennomføring. Et av aktivitetsproduktene er eventet Førjulseventyret i Henningsvær, jfr. beskrivelse av nettverk med samme navn senere i dette kapittel.

Et annet eksempel er Sjømatteater tilrettelagt og satt i scene av XXLofoten. Sjømatteateret byr på opplevelse omkring fiske og fangst. Med fiskebåten ”Symra” tas gjestene ut på Lofothavet. Deltakerne er med på å trekke garn og line, og får også prøve seg på juksa. Turen går så til Henningsvær, hvor gjestene får omvisning på et aktivt fiskemottak. Turen avsluttes

på en lokal restaurant der kokken lager et deilig måltid av det gjestene har med fra havet. Gjesten er aktivt med i alt som skjer, og dermed med på å skape opplevelsen. Båten, værforholdene, lukten av nykokt kaffe om bord, ørna som seiler over båten, måkeskrik, synet av torsken når den kommer opp av havet, luktene, fiskemottaket med sine særegne lukter, synsinntrykkene, smakene og ikke minst måten gjestene blir tatt hånd om og historiene som fortelles, gjør denne opplevelsen til en opplevelse for livet.

Medlemsbedriftene skulle samarbeide og bruke hverandre når de laget sine ”pakker”. Nettverket har hele tiden søkt å sette kunden i sentrum, og ha fokus på kvalitetsprodukt og leveranser. *”Målet er å gi besøkende et totalprodukt og en totalopplevelse som kjennetegnes av kvalitet, tilgjengelighet, opplevelse og kundeservice”* (Lofoten Winter 2006:2). Utvikling av kvalitetsprodukter med vekt på kundebehandling og service ble en viktig oppgave. Man arbeidet for at alle medlemmene skulle oppnå gevinst ved å være en del av nettverket. I dag er menyen utvidet med mange flere tilbud, både ”pakker” og opplevelser tilrettelagt og levert av de enkelte medlemsbedriftene.

Noen bedrifter har funnet sammen og dannet små undernettverk der de samarbeider om å lage kvalitetspakker til sine gjester. Dette har fungert svært bra for de involverte bedriftene. Personlige relasjoner er forsterket, og det hersker tillit og lojalitet mellom samarbeidspartnere. Pakkene skapes ved at bedriftene kjøper eller leier produkter og tjenester av hverandre. En bedrift står som totalleverandør, og samarbeidspartnerne er underleverandører. Det legges vekt på å skape sømløse leveranser, slik at kundene ikke merker at produktene/tjenestene kommer fra ulike bedrifter. Dette betyr at bedriftene må kunne stole på hverandre, og at det er kvalitet som leveres. Dette gir forutsigbarhet for den som skal stå som ansvarlig for pakken. *”Vi har våre samarbeidspartnere på de ulike områdene. Vi vet vi kan stole på dem. De leverer. Og de kan stole på oss. Vi pruter aldri, for vi vet at deres kompetanse og kunnskap er verd hver krone. Det må herske respekt for andres arbeid, for deres fagfelt”* (Informant 3). Det at medlemmene konkurrerer om de samme kundene har imidlertid også ført til en del samarbeidsproblemer. Noen medlemsbedrifter velger å gå til bedrifter utenfor nettverket og kjøpe tjenester/produkt hos dem, i stedet for å bruke bedrifter innenfor nettverket som tilbyr samme tjeneste/produkt. Det foregår også en viss grad av pressing/dumping av pris. Dette oppfattes av flere som illojalitet, og samholdet i nettverket som helhet har fått noen dype sår. *”Konkurransen må skje på like vilkår”* (Informant 6). Nettverket sliter altså i skrivende stund med å komme videre i forhold til det som var intensjonen, nemlig felles produktutvikling, og

bruke hverandre i arbeidet med å skape sømløse totalpakker. Ifølge informantene er det vanskelig å få til en gjensidig nytte av å ha et sterkt fellesskap med kommersiell forankring. Årsakene er mange, og ikke alltid like lett å få øye på. Informantene peker på at samarbeidsavtalene og forretningsmodellen burde vært enda tydeligere enn de er i dag. I 2011 kjørte nettverket en designprosess sammen med Arne Hjeltnes og hans firma Creuna. Prosessen resulterte i konseptet ”Lofoten Black”. Norsk Designråd hadde også en rolle her. Medlemmene ble tatt med i prosessen. Det ble arrangert flere workshops der alle fikk komme med innspill. Konseptet handlet om det eksklusive, derav navnet black, som i black design. Det handlet blant annet om å spisse produktene, legge til rette for det individuelle markedet med betalingsvillige og betalingsdyktige kunder, high-end-markedet. Konseptet ble presentert på Opplevelseskonferansen i Svolvær november 2011, og ble godt mottatt av tilhørerne. Dessverre ble konseptet oppfattet som alt for kontroversielt av en del medlemmer, til tross for at de deltok i prosessen, i tillegg til at det viste seg å bli svært kostbart å ta videre. Konseptet er ikke satt ut i livet. Flere informanter trakk fram at prosessen hadde vært svært lærerik, og at mange av de ideene som kom fram på workshops er ting som de og deres samarbeidspartnere har tatt tak i, og ønsker å utvikle.

Nettverket har brukt mye tid og ressurser på å kommunisere ut i den store verden at Lofoten er et helårs reisemål. LW har valgt ut noen spydspisser som de har frontet blant annet på sine nettsider for å lokke kunder til regionen. En av disse har vært Lofotr Vikingmuseum på Borg. Markedsføring og salgsarbeid har foregått gjennom visningsturer og deltakelse på messer, samtidig med bearbeiding og samarbeid med salgsoperatører/salgskanaler som har fokus på Lofoten. Nettverket deltar i markeds kampanjer blant annet i regi av Innovasjon Norge og NordNorsk Reiseliv. De har flere samarbeidspartnere innenfor nasjonale transportselskap, blant annet Hurtigruten Group ASA, SAS og Widerøe. Nettverket har sett viktigheten av å orientere seg både mot markedet i Europa og det nasjonale markedet. I dag hersker det en del uenighet innad i nettverket om satsingsområde. Noen vil fortsette med kortferie-markedet, andre ønsker et større fokus på kurs- og konferansedeltakere og bedriftsmarkedet. Det snakkes også om å lage tilbud til high end-markedet og forretningsturisme.

LW har egen logo som pryder nettsider og alle deres utsendelser. Alle medlemmer har nettverkets logo på sine nettsider og reklamemateriale. Nettverket har hatt egen nettside, men per i dag promoteres bedriftene gjennom nettsiden til Destination Lofoten, lofoten.info, og

nettsiden lofoten.com som er en nettside for bedrifter i Lofoten, Ofoten, Vesterålen Sør-Troms, Hamarøy og Tysfjord.

Som det fremgår av beskrivelsen ovenfor skurrer det litt i samarbeidet for tiden. Det har vist seg å ikke være helt enkelt å få til samarbeid mellom bedrifter som konkurrerer om de samme kundene. Videre hersker det en del uenighet omkring hva og hvordan produktene skal leveres, og til hvilken pris. En del overnattingssteder har hatt sterke ønsker om å ha det siste ordet, mens de andre medlemmene ikke har hatt sans for en slik ordening. Mangel på engasjement og forankring har vært et annet problem. En del bedrifter *sitter med bakdøra åpen*, som en av informantene uttalte det. De er bare med, og bidrar ikke. ”*De er kun med i redsel for at de skal gå glipp av noe som kan bli bra*” (Informant 4). Endring av satingsområde har vært luftet blant en del medlemmer. Ideer om å gå bort fra det kommersielle, fjerne samarbeidsavtalen, og heller satse på å skape et godt reiselivsfaglig miljø med fokus på det operative, er lansert. Noen medlemmer er skeptisk til muligheten for at LW kan overleve som kommersielt nettverk: ”*All historikk og erfaring frem til nå viser at vi er ikke modne, og jeg tror ikke vi kommer til å være det heller, fordi vi blir indirekte konkurrenter*” (Informant 6). Andre er mer positive, og har tro på at det finnes gode løsninger, bare man får i gang en god dialog. Uansett ser det ut til at LW nå står ved en korsvei, og det må gjøres konkrete tiltak for å få i gang dialog, konstruktive samtaler, og derigjennom finne veien videre.

5.4 Førjulseventyret i Henningsvær (FIH)

Navnet henspiller både på en forening av bedrifter hjemmehørende i Henningsvær, og et event som finner sted i Henningsvær i perioden fra 1. november til rundt 18. desember hvert år. FIH startet i 2006 som prosjekt innenfor produktutvikling støttet av Innovasjon Norge. Prosjektet innbefattet også Hand Made Tour (HMT) som baserer seg på at deltakerne deltar aktivt i produksjonen i forskjellige bedrifter. Dette kan være glassblåsing eller dekorering av glass, støping og dekorering av stearinlys og maling av dørskilt. Prosjektansvaret ble ivaretatt av Geir Martin i opplevelsesbedriften XXLofoten. May Britt Paulsen, markedsansvarlig i XXLofoten, hadde jobben som prosjektleder og entusiast. Hun hadde ansvaret for alt fra annonsering og pressekontakt til planlegging, oppfølging, koordinering av arbeidsoppgaver, samt oppfølging av prosjektstyret og dets arbeid.

Utgangspunktet for prosjektet var ønske om produktutvikling og liv i ”Værret”.

”FIH tar utgangspunkt i medlemsbedriftene i prosjektet samt Henningsvær mangfold av hoteller, restauranter, kafeer, butikker og rorbuanlegg. FIH skal være annerledes Julemarked basert på Henningsværs særegenhet og verdiene som medlemsbedriftene og ”Værret” står for, blant annet ”garantert kjøpesenterfritt”. FIH skal være et årlig ”event” som åpner 1. november og varer til jul. Tanken er at Hand Made Tour (HMT) skal være tilgjengelig i ”juleinnpakning” i denne perioden (Prosjektbeskrivelse 2005). Initiativtakerne til prosjektet FIH og HMT inviterte bedriftene i Henningsvær til et åpent møte, der de ble orientert om ideene, og oppfordret til å delta. Ni bedrifter meldte sin interesse og underskrev en samarbeidsavtale. ”Medlemmene forplikter seg til å følge de vedtak som gjøres av foreningens styre, medlemsmøte og årsmøte. F. eks. kjerneåpningstider fastsatt for den perioden som førjuleseventyret varer” (Stiftelsesdokument for foreningen FIH). I ettertid har medlemmer enten kontaktet ledelsen i FIH og bedt om å få være med, eller blitt invitert til å delta. Alle som signerte prosjektdokumentet forpliktet seg kontraktmessig til å være lojal overfor prosjektet. Det var enighet om å være raus mot bedrifter som gjerne ville komme med i prosjektet. Medlemskontingent ble satt til kr 1500,- . Alle deltakerbedrifter utgjorde styringsgruppa og beslutninger/veivalg ble tatt ut fra vanlige demokratiske prinsipp – flertallsbeslutninger. På den måten fikk samtlige et eierskap til prosjektet. Det ble opprettet arbeidsgrupper som jobbet med konkrete problemstillinger, som utsmykking, markedsføring, nettsiden forjuleseventyret.no. Prosjektet var finansiert av Innovasjon Norge og varte ut 2008. Medlemmene var enige om å fortsette både samarbeid og event. Et interimsstyre ble valgt som ledelse inntil samarbeidet var formalisert, og nytt styre kunne velges.

FIH ble formelt stiftet 10. november 2010, og registrert i Brønnøysundregisteret som forening. Formålet er *”å samle bedrifter i Henningsvær som gjennom samarbeid og felles markedsføring skal fremme den enkelte bedrifts produkter og egenart. FIH skal bidra til å skape aktivitet i Henningsvær utenom den tradisjonelle høysesongen”* (Stiftelsesdokument for foreningen FIH). Hovedaktiviteten er å arrangere eventet Førjuleseventyret hvert år. Foreningen ledes av et styre på fem medlemmer, samt styreleder. Årsmøtet er foreningens høyeste myndighet. Mellom årsmøtene er det styret som ivaretar denne rollen. Det innkalles til medlemsmøter ved behov. Styret har hatt hovedansvaret for forberedelser og gjennomføring av eventet. Lederjobben har til dels medført svært mye arbeid for den som har innehatt vervet. Det har ikke alltid vært like enkelt å få medlemmene til å påta seg oppgaver. Engasjement både i generell drift av nettverket, og i forbindelse med eventet har vært svært varierende. Det er en del gratispassasjerer i nettverket. Arbeidet har for det meste blitt utført

av en håndfull personer, mens andre har sittet på gjerdet og ventet til alt var klart, og så vært med å skumme fløten av arbeidet. Informantene trekker fram jobben som prosjektleder gjorde i prosjektperioden, og mener at FIH ville hatt stort hjelp i en ekstern prosjektleder som kunne holde i trådene. Spesielt er det arbeidet omkring forberedelse og gjennomføring av det årlige eventet de gjerne skulle sett at en profesjonell prosjektleder kunne hatt ansvaret for.

De fleste som ble med i 2006 er stadig medlemmer. Ellers har medlemstallet variert en del. Per november 2012 besto medlemsporteføljen av 16 ulike bedrifter. Porteføljen består av hoteller, kafé og restauranter, gavebutikker med forskjellig sortiment og aktiviteter, samt kunstatelieer og gallerier. Medlemskap betales med et engangsbeløp på kr. 2 500,-, som betales ved innmelding. I tillegg betaler hvert medlem en årlig kontingent på kr. 4000,-. De fleste medlemsbedriftene eies og drives av folk fra Henningsvær, eller med sterk tilknytning til stedet. Stedet er lite, og folk kjenner hverandre. Noen av medlemmene har privat omgang, mens andre er litt mer perifer. En del personer møtes gjerne til kaffe før åpningstid, og jobber ganske tett sammen, men har ingen privat omgang. Nettverket ga grunnlag for at flere små bedrifter kunne gå over fra å være sesongbaserte til å drive helårs drift, og dermed gjøre det mulig for eierne å skape sitt eget levebrød. ”*FIH og sommersesongen er det som gjør at jeg kan ha en bedrift i Henningsvær. Det er ett av beina i bedriften min*” (Informant 5).

Årsmøtet er nettverkets høyeste organ. Engasjement og interesse for å delta på disse har vært varierende. I 2012 var det kun to personer utenom styret som møtte. Det har ikke vært avholdt faste medlemsmøter. Medlemmene har blitt innkalt når styret har sett det nødvendig, men oppmøtet har vært svært dårlig. Som nevnt ovenfor ble det høsten 2012 arrangert en workshop ledet av en coach. Iherdig innsats fra styre og coach gjorde at alle medlemmer møtte, og møtet ble svært positivt både for deltakere og nettverkssamarbeidet. I og med at det har vært vanskelig å få samlet medlemmene, har mulighetene for å planlegge og iverksette nye aktiviteter under eventet vært vanskelig. Kommunikasjonen mellom styre og medlemmer har ikke alltid vært like god. Dette har skapt misforståelser, uoverensstemmelser og misnøye. I dag sendes det ut referat fra hvert styremøte. Det ser ut til å ha økt medlemmenes interesse for og engasjement i nettverket.

Bedriftene som ble med i produktutviklingsprosjektet underskrev, som nevnt tidligere, en samarbeidsavtale, der man forpliktet seg til å følge vedtekter og overholde kjerneåpningstidene. Medlemmer som har kommet til i ettertid har kun betalt medlemsavgift

og årskontingent, og fått utlevert vedtektene. Det foreligger ingen formell samarbeidsavtale. Dette er i følge noen informanter en medvirkende årsak til at en del bedrifter ikke har følt seg særlig forpliktet til nettverket, og derfor ikke engasjert seg, og/eller fulgt kjerneåpningstidene. Punktet om kjerneåpningstider har vært årsak til en del uoverensstemmelser og til dels skapt store problemer for samholdet. Erfaringer viste at det blant medlemmene hersket ulike oppfatninger av hvilke forpliktelser som ligger i medlemskapet. Behovet for forutsigbarhet, både for kunder og for medlemsbedriftene, har vært et tilbakevendende tema. Nettverket har til tider vært preget av misnøye, utrygghet, liten forankring hos medlemmene, men også av optimisme, kreativitet og pågangsmot. Workshop og coaching høsten 2012 ser ut til å ha vært sterke pådrivere for framsnaking, diplomati, økt trygghet, forankring og engasjement i nettverket. Blant annet valgte flere bedrifter som vurderte sitt medlemskap å forbli i nettverket.

FIH opererer med noe de kaller gjestemedlemskap. Det er for eksempel bedrifter som ønsker/blir invitert til å delta på årets event, eller som ”*ønsker å se om FIH er noe for dem*” (Informant 9).

Det finnes mye kompetanse og kunnskap både innenfor egne fagfelt, og relevante områder som økonomistyring, IT, coaching, samt organisasjonsarbeid og organisasjonsledelse. Mange har vært villige til å bruke og dele sin kompetanse og kunnskap i nettverket. FIH så viktigheten av å bruke fagfolk når reklamemateriale skulle utformes. De kjøpte tjenester hos et lokalt reklamebyrå og fikk dermed profesjonelt utformet logo og reklamemateriale. Totalleveransen til de besøkende – opplevelsen, er eventet, Førjulseventyret. Værret (Henningsvær) med sin arkitektoniske utforming, aktivitetene og dekorasjonene i gatene, de andre besøkende, de blå sparkene, naturen omkring – fjellene og havet, og ikke minst værforhold og lyset, utgjør opplevelseshvervet. Inni pakken er det mange forskjellige leveranser/opplevelser, levert av og satt i scene i de ulike bedriftene i Værret. Én opplevelse er infobua med sin trivelige guide. En annen er Lysstøperiet som dufter av stearin, mat og kaffe. Der kan du kjøpe nydelige kanelsnurrer og nyte dem i koselige omgivelser, mens rommet summer av stemmer og latter fra folk som hygger seg. Hver helg fra 1. november til rundt 18. desember kan besøkende besøke 16 forskjellige bedrifter som alle gir gjesten en unik opplevelse, og samtidig få med seg det fantastiske ”rommet” Henningsvær, som i seg selv er en opplevelse.

Infobua, de blå sparkene og de opplyste juletrærne ved inngangsdørene er viktige felles verktøy. I infobua får gjestene utdelt kart som viser alle deltakerbedriftene. Kartet er lagt opp som en rebus, som fører gjestene fra bedrift til bedrift. Ved inngangsdøren til bedriftene står et spørsmål som gjestene må besvare. Ved avreise leveres kartet med navn og adresse, og like før jul trekkes vinnere av rebusen. Dette er en aktivitet som er svært populær.

Enkelte bedrifter arbeider med nye produkter, nye måter for å presentere dem og nye aktiviteter for sine besøkende. Andre kjører det samme konsept år etter år, og legger ikke særlig vekt på nytenkning. Erfaringene tilsier at man må arbeide med nye trekkplaster, ellers mister eventet sin interesse særlig hos folk i Lofoten, Ofoten og Vesterålen, hvor FIH får mange besøkende fra. ”Vi må ha et woaw hvert år” (Informant 9). Enkelte år har det vært utendørs lekeaktiviteter for barn, og konserter og små teaterforestillinger har vært arrangert, men det har ikke vært arbeidet konsekvent med å få slike aktiviteter inn på programmet. Det har vært et uttalt ønske de to siste årene om å få dette til. Workshopen høsten 2012 var i tillegg til coaching en idémyldring, hvor det kom fram mange spreke ideer som man ønsker å iverksette.

Nettverket har egen nettside og FB-side som benyttes i markedsføring, i tillegg til annonsering i lokalaviser i Lofoten, Ofoten og Vesterålen. Nettverket har et svært godt samarbeid med lokalavisene som hvert år har malende reportasjer fra årets event, og bringer nyheter om FIH gjennom hele året. FB-siden blir stadig oppdatert, mens nettsiden ikke har blitt like godt ivaretatt. Dette skyldes at man ikke har hatt folk med kompetanse på dette område til å drifte siden. Nettverket er omtalt av norske ukeblader og riksdekkende aviser. Også utenlandske medier har vist stor interesse for det som skjer i Henningsvær. Blant annet laget et nederlandsk TV-selskap en stor reportasje som ble sendt på en av Nederlands store kanaler julaften 2010. Innovasjon Norge benytter FIH som eksempel på at satsing på produktutvikling og samarbeid kan gi nytt liv til små tettsteder. Spydspissene i nettverket utgjøres av Engelskmannsbygga med kunstnere innenfor glassblåsing, keramikk og foto, Lysstøperiet med kafé og sine berømte kanelsnurrer, samt gave-, brukskunst- og godteributikken Drops.

Nettverket er godt forankret i lokalsamfunnet. Befolkningen i Henningsvær er stolt over eventet og reklamerer gjerne for det til familie og venner. Vågan kommune setter stor pris på det arbeidet som gjøres, og bruker FIH som en del av profilering av kommunen som en

kreativt og god kommune å bosette seg i. Det er et godt eksempel på at destinasjons- og stedsutvikling skjer samtidig.

Vågan kommune gir FIH et årlig tilskudd på kr. 10 000,-. Ellers utgjør medlemmenes årlige kontingent nettverkets økonomiske ryggrad. Det vil si at nettverket har en svært stram økonomi som verken gir rom for innleie/kjøp av eksterne tjenester, eller gjennomføring av kurs/seminarer. De er helt avhengig av offentlige tilskudd eller prosjekter for å skaffe seg den økonomien som trengs.

Nettverket ble kåret til årets bedrift i Vågan i 2011. En utmerkelse som det ble satt stor pris på av medlemmene.

”På noen få år har Førjulseventyret rukket å bli et begrep – også utenfor Vågan, het det i juryens begrunnelse. – Man skal være sterk i troen for å tro på ideen om at en håndfull en-kvinnes-bedrifter i et lite fordums stolt fiskevær skulle bli en suksess, men det hadde denne gjengen i Henningsvær og deres fødselshjelpere, XXLofoten og Innovasjon Norge, heter det videre i juryens begrunnelse for prisen (Våganavisen 15.11.2011).

FIH er medlem av Lofoten Winter. Nettverket har egen logo som pryder nettsiden, FB-sider og reklamemateriale, og som de fleste medlemsbedriftene har med på sine egne nettsider.

5.5 Arena Innovative Opplevelser (Arena InnOpp)

Dette var et prosjekt innenfor innovasjon og læring etablert etter initiativ fra Innovasjon Norge og Arenaprogrammet. Nettverket var i utgangspunktet et 3-årig prosjekt. Etter søknad til Arenaprogrammet ble prosjektet utvidet med ett år, og ble først avsluttet i november 2012. Medregnet forprosjekt som gikk over ett år, har Arena InnOpp vart i fem år. Nettverket var organisert som et triple helix-prosjekt. Klyngen bestod av opplevelsesbedrifter i nordre del av Nordland og Svalbard, virkemiddelapparatet og forsknings- og utdanningsinstitusjoner (FoU).

Grunntanken er at opplevelsesbedrifter trenger å lære å utarbeide og markedsføre gode og tydelige konsept. Til dette trengs mer kunnskap og bevisstgjøring hos bedriftene.

Medlemsporteføljen besto per november 2012 av 33 opplevelsesbedrifter hjemmehørende i Salten, Ofoten, Vesterålen, Lofoten og Svalbard. 15 av bedriftene er lokalisert til Lofoten.

Bedriftene ble valgt ut og invitert med i prosjektet av Innovasjon Norge. Det var et krav at ”*samtlige bedrifter skulle være opplevelsesprodusenter, og at prosjektets arbeid skulle være tuftet på opplevelsesprodusentenes premisser*” (Informant 6). Videre måtte bedriftene være innstilt på å arbeide med nettverkbasert utvikling, og være raus og villige til å dele sin kompetanse. Bedriftsporteføljen består primært av små bedrifter. Det var en bevisst satsing å ikke ta inn store bedrifter, da erfaringer fra andre klyngeprosjekt viste at store bedrifter har hatt en tendens til å dominere nettverk, slik at de mindre til dels har hatt lite utbytte av samarbeidet. Mange små bedrifter er familieeide. Flertallet av bedriftene har helårs drift. Virkemiddelapparatet var representert ved Innovasjon Norge, avdeling Nordland, Fylkesmannen i Nordland, Nordland Fylkeskommune og Nordland Reiseliv AS, mens Nordlandsforskning, Forskningsrådet og Handelshøgskolen i Bodø utgjorde FoU. Gjennom hele prosjektet har fokus vært på opplevelsen, altså bedriftenes leveranse til besøkende.

I forprosjektet var bedriftene svært sentrale i definering av innholdet i prosjektet. Gjennom kreative diskusjoner kom man fram til visjonen: ”*Sammen skal vi begeistre våre gjester med opplevelsesprodukter i verdensklasse*” (forside www.arenainnovativeopplevelser.no). Erkjennelsen av at de største mulighetene for å skape vekst og økt lønnsomhet for opplevelsesprodusenter ligger i å skape attraktive og verdifulle opplevelser, dannet utgangspunktet for ordlyden. Nettverket hadde fire strategiske satsingsområder:

- Fornye og videreføre opplevelsesproduksjonen
- Økt internasjonalisering og styrket markedsutvikling
- Stimulere kompetanse og nettverksutvikling
- Rammebetingelser

Disse ble operasjonalisert i handlingsplaner, ofte med flere delprosjekter. I tillegg til å utarbeide visjon og strategiske satsingsområder for nettverket, deltok medlemmene det første året på et kurs i opplevelsesproduksjon, der bedriftene lærte å bruke LEO-pyramiden. Denne modellen er et verktøy for produktutvikling og kvalitetssikring utarbeidet av Lapland Centre of Expertise for the Experience Economy. Kurset ga medlemmene felles kunnskap og felles terminologi, et godt grunnlag for konstruktivt samarbeid som ble brukt i resten av prosjektperioden. Mange hevder at en av årsakene til at prosjektet ble så bra, var at man brukte tid og ressurser på å etablere et slikt felles språk. ”*Dette er et fantastisk redskap som alle som arbeider med opplevelsesproduksjon bør lære seg og ta i bruk*” (Informant 6).

Gjennom hele dette året ble det brukt tid og ressurser på å skape gode personlige relasjoner mellom medlemmene. Det ble lagt vekt på å skape trygge rammer for erfarings- og idéutveksling. Bedriftene støttet hverandre og det hersket gjensidig tillit og raushet. Samtlige viste vilje til kunnskapsdeling. Informantene skrøt av svært gode samarbeidsforhold. *”Det er jo blitt en så bra gjeng at du gleder deg til å dra på neste samling Det gjelder like mye folkene i bedriftene, som folkene rundt, forskerne, de fra fylket og prosjektledelsen”* (Informant 1). Sammensetningen av bedrifter virket positivt både for aktivitetene i prosjektet, og for medlemmenes utbytte av samarbeidet. Deltakerne lærte om hverandres bedrifter, de utfordringer de sto ovenfor, og de lærte å forstå hverandres språk. *”Vi var en blanding av landbruk, turisme, og matproduksjon/-videreforedling, det var svært lærerikt”* (Informant 1). En viktig erfaring fra dette prosjektet er at utvikling /bygging av nettverk er en prosess som tar tid.

Nettverket har vært organisert som en medlemsorganisasjon, ”Bedriftsnettverket Innovative Opplevelser”. Bedriftsnettverket er registrert i Brønnøysundregisteret og har egne vedtekter. Prosjektets styringsgruppe ble valgt av organisasjonens årsmøte, og ble ledet av en egen styringsgruppeleder. Stillingen som prosjektansvarlig har vært ivaretatt av Ann-Heidi Hansen, først ansatt i Nordland Reiseliv, senere i Visit Bodø, gjennom et 20 prosent engasjement. Hun har blant annet hatt ansvar for økonomistyring. Sammen med prosjektleder Bård Jervan utgjorde hun prosjektorganisasjonen. Prosjektleder er ansatt i rådgivningsfirmaet Mimir, som har spisskompetanse innenfor reiseliv. Ved behov var også annet personale fra Mimir med i ledergruppen. Informantene karakteriserer prosjektleder som initiativrik, engasjerende, hjelpsom, og som en person med svært bred og god faglig kompetanse og kunnskap. Også prosjektansvarlig beskrives som svært dyktig. Med lang erfaring fra reiselivsnæringen og forskning innenfor feltet, har hun kunnskap og kompetanse som er svært relevant for prosjektet. Informantene legger vekt på at både prosjektansvarlig og prosjektleder er svært hyggelige og inkluderende personer. Alltid med et smil, et klapp på skulderen, og oppmuntrende ord når det trengtes. Både informanter og prosjektrapport understreker at prosjektledelsen var en svært viktig faktor for nettverkets suksess. *”Prosjektet har vært fantastisk bra. Mest fordi vi har hatt han Bård Jervan og Mimir, en fantastisk flink mann, med lang og bred erfaring. Jeg setter svært stor pris på den jobben han gjør og de råd han gir”* (Informant 4). Både prosjektansvarlig og prosjektleder har deltatt på alle samlinger. Det har oppstått gode personlige relasjoner mellom ledelse og deltakere. Ledelsen har både utfordret bedriftene til å se kritisk på sine leveranser, lete etter forbedringer/endringer, og de har vært

gode pådrivere for å initiere relevante prosjekt. Informantene påpeker at nettverket har vært svært profesjonelt drevet, og at de har lært mye i løpet av prosjektet.

Prosjektet ble finansiert av Arenaprogrammet. Bedriftene betalte dessuten en viss sum for å delta.

Det har vært noe utskifting av medlemsbedrifter. Fem–seks bedrifter trakk seg ganske tidlig. Begrunnelsen var at de ikke fant samarbeidet tjenlig for dem, og ikke var villig til å bruke den tid og ressurser som nettverket krevde. Nye bedrifter ble rekruttert, men det viste seg vanskelig å finne bedrifter som tilfredsstilte kravene som ble stilt for deltakelse. Det førte til at man ikke oppnådde det antall bedrifter som var planlagt fra starten. Bedriftenes forankring har stort sett vært god, men noen gratispassasjerer har man også hatt i dette nettverket. Fellesmøtene har bestått av tre faste nettverkssamlinger pr år, samt en årlig studietur. I tillegg har nettverket arrangert *Opplevelseskonferansen*, og det har vært arrangert ulike kurs i prosjektet med temaer som opplevelsesøkonomi, dramaturgi i leveransen, kulturforståelse, markedsføring og kommunikasjon og pakking av opplevelsestilbud. Styringsgruppen har hatt sine faste møter. Enkelte har hevdet at disse gjerne kunne vært oftere.

Arena InnOpp har vært del av en større satsing på forskning innenfor reiseliv i Nordland. Norges Forskningsråds initiering av Forskningsløft i nord via forskningsprosjektet Opplevelser i nord og VRI-programmet har hatt stor betydning for prosjektets resultat. Det meste av aktiviteten har handlet om kunnskap og kompetanseheving, og spredning av kompetanse, som medlemmene har tatt med hjem og tatt i bruk i eget innovasjonsarbeid. Aktivitetene har bestått av konkrete tiltak og delprosjekter knyttet til de fire satsingsområdene for prosjektet. Det ble gjennomført gruppearbeid og plenumsdiskusjoner der ulike tema ble tatt opp. Blant annet presenterte de ulike bedriftene sine produkter og ideer, og fikk konstruktiv og kreativ tilbakemeldinger fra de andre deltakerne. Gjennom disse diskusjonene, som for øvrig var preget av gjensidig respekt, raushet og tillit, samt kreativitet og konstruktiv kritikk, fikk alle deltakerne økt sin egen kunnskap. Flere deltakere hevder at kunnskapen og kompetansen de har tilegnet seg i løpet av prosjektperioden har gjort at de har fått økt tro på seg selv og sine produkt, og har turt å gå videre med ideer. Det har vært fokus på produktutvikling, design av opplevelsene. Man arbeidet med å skape helhetlige og sømløse leveranser, der fokus på kunden og kundens behov, ønsker og forutsetninger var et viktig tema. Foruten å arbeide med implementering av kompetanse i bedriftene gjennom faglige samlinger, konferanser og seminar, ble det også jobbet med å utarbeide formaliserte

kompetansetilbud. Forskningsprogrammet Opplevelser i Nord var viktig samarbeidspartner i arbeidet med å skape interesse i FoU-miljøet for forskning på relevante områder for næringen.

Sentrale aspekter i prosjektet har vært etablering av møteplasser og nettverksbygging, styrking av tilliten, forankring av prosjektet og klynge-samarbeidet og klyngefasilitatorens funksjon. Prosjektet arrangerte i den forbindelse en del aktiviteter som hadde som mål å styrke sosiale relasjoner og skape gode samarbeidsarenaer. Videre arbeidet man med synliggjøring av Arenaprojektet og etablering av eksterne relasjoner.

I løpet av prosjektperioden gjennomførte de flere prosjekt innenfor de ulike satsingsområdene, blant annet:

- You Tube Gåsehud – et prosjekt innenfor markedsutvikling og kompetanseutvikling, som består av rundt 50 små filmer som presenterer medlemsbedriftenes leveranser. Filmene er samlet på ”Visit Norway” og brukes både av de enkelte bedriftene og Nordnorsk Reiseliv AS.
- Utviklet et skreddersydd kurs og et kurshefte som skal hjelpe bedriftene og deres medarbeidere å forstå sine internasjonale gjester bedre, forstå betydningen av kulturforskjeller i forbindelse med opplevelsesproduksjon/leveranse.
- Veileder i kartlegging av kundebehov, som er resultat av samarbeid med innovasjonsfirmaet Innoco AS om verktøy og prosesser for å stimulerer innovasjon i bedrifter.
- Nettbasert veileder for utendørs opplevelsesproduksjon, kalt ”Hakkespettboken”. Et samarbeid med NCE Tourism, HANEN (Norsk Bygdeturisme og Gardsmat) og Innovasjon Norge.
- Kunnskapsinnhenting om potensialet i landsdelens fenomener, som det arktiske, møter med unik fauna og flora, eksepsjonelle landskap og nordlys.
- Samarbeid med Norsk Tindeklubb og bedriftsnettverket Lofoten Winter hvor målet er å utforske mulighetene for å utvikle vinterklatring som en markedsmulighet i regionen.
- Utarbeidet manualer og veiledere angående relevante lover og regelverk for bransjen.
- Igangsatt FoU-samarbeid om betydningen av sertifiseringssystemer.
- Tilrettelagt for gjennomføring av NRK-serien ”Oppdrag Nord-Norge” sammen med blant annet Arena Lønnsomme Vinteropplevelser.
- Bidratt til utviklingen av studietilbudet ”Kurs i Opplevelsesdesign ” ved Universitetet i Nordland, som startet høsten 2012 (Sluttevaluering av Arena prosjektet 2012).

Videre har nettverket samarbeidet med Norsk Designråd for å styrke bedriftenes lønnsomhet og konkurranseevne gjennom å satse på design. Prosjektet var også en viktig samarbeidspartner for etablering av NOVADIS (Norsk forskningscenter for opplevelsesbasert reiseliv ved Nordlandsforskning og Universitetet i Nordland) i 2011. Nettverket var med i utviklingen av *Nordnorsk Opplevelseskonferanse*, en møteplass for aktører både fra reiselivsnæringen, akademia, samt andre interesserte. Konferansen ble første gang arrangert november 2007, og arrangeres av Arena InnOpp i samarbeid med Innovasjon Norge, Nordnorsk Reiseliv AS. NHO Reiseliv har også vært aktivt med i arrangørkorpsset. Senere har også forskningsprosjektet *Opplevelser i Nord* kommet med. Nordland fylkeskommune gikk inn som bidragsyter. Konferansen vil bli videreført selv om arenaprogrammet er ferdig, klyngen fortsetter som nettverk.

Nettverket har vært viktig for etablering av to nye bedriftsnettverk i Nordland: Artic deLight, et nettverk med syv bedrifter fra Vesterålen som har fokus på nordlysturisme, og Opplevelsesnettverket Nordland, som består av åtte bedrifter i Bodø, med formål å generere mer kurs og konferansetraffikk til Bodø. Nettverket har etablert kontakter med mange andre nettverk og klynger innenfor reiseliv i Norge, samt tre internasjonale klynger/-bedriftsmiljø: LEO Finland, Innovation Center Iceland og Opplevelsesunivers Bornholm. Sammen med Arena Lønnsomme Vinteropplevelser og NCE Tourism, ble det gjennomført flere prosjekt. Arena InnOpp er del av VRI Nordland (Virkemidler for regional FoU og Innovasjon), og er også tett knyttet til satsingen *Opplevelser i nord*.

Prosjektet har en logo og grafisk design som benyttes i alle sammenhenger der de er med. De har et velfungerende nettsted som stadig er i bruk. Nettstedet benyttes til kommunikasjon både utad og mellom medlemmene. Prosjektet har også en Facebook-side som brukes aktivt for å formidle nyheter og gode historier. Medlemsbedriftene legger ut egne nyheter, og de kommuniserer også internt på denne siden. Utmerkelser og priser som har blitt utdelt til medlemsbedriftene formidles også via nettstedet. Medlemmer har blitt tildelt Bransjeprisen i Tyskland, fått Reiselivsprisen i Lofoten i 2010 og 2011, og er utnevnt til Årets reiselivsbedrift 2011.

Samarbeidet mellom bedrifter og forskere sies å ha vært bra. Forskerne var stort sett ydmyke og lyttende, og det har etter hvert blitt en god dialog mellom bedrifter og forskere. Årsaken til at dialogene ble så bra var at prosjektledelsen har hatt kompetanse og evne til å oversette

forskerspråket, med andre ord opptrådt som boundary brokers, og på den måten gjort forskernes kunnskap tilgjengelig for bedriftene.

Samtlige informanter som deltok i dette prosjektet understreket at det hadde vært svært lærerikt, og de var svært fornøyd med at fokuset hadde vært å få relevant kunnskap som bedriftene kunne ha stor nytte av i sitt daglige arbeid.

Etter hvert som prosjektet skred fram, så deltakerne at det var så mye mer de trengte og ønsket kunnskap om. De søkte og fikk innvilget et ekstra prosjektår. Det siste året ble i stor grad bruk til å jobbe med "exitstrategi." Deltakerne ønsket å videreføre prosjektet. *"Vi hadde stadig mange ting vi trenger å lære, og de fleste vil fortsette, så da var det bare å gå i gang"* (Informant 3). På styringsmøte i august 2012 vedtok man et opplegg for videreføring, med oppstart i februar/mars 2013. Bedriftene ble bedt om å tegne nye avtaler for å bekrefte medlemskap. I tillegg ble nye virksomheter invitert inn som medlemmer, blant andre Novadis og Handleshøgskolen i Bodø. Deltakerne forutsatte at dagens prosjektledere, Mimir, ble med videre, og holdt i trådene i alle fall i en overgangsfase til man finner en god organisasjonsmodell. *"For vi tror ikke vi kan klare å ivareta det i nettverket. Vi er altfor travel i vår hverdag. Og de fleste bedriftene som er med er utrolig driftsfokusert, og det er utrolig mye tid som går til drift fordi det er små aktører"* (Informant 3).

5.6 Likheter og forskjeller

Nedenfor presenteres en skjematisk framstilling av generelle opplysninger om disse fire nettverkene. Deretter følger en analyse av likheter og forskjeller mellom nettverkene innenfor disse områdene.

	Lovelunch	Førjulseventyret i H.	Lofoten Winter	Arena InnOpp
Visjon		<p>FIH skal være et annerledes Julemarked basert på Henningsværs særegenhet og verdiene som medlemsbedriftene og ”Værret” står for, blant annet ”garantert kjøpesenterfritt”.</p>	<p>Skape økt aktivitet i Lofoten utenfor sommersesongen.</p>	<p>Sammen skal vi begeistre våre gjester med opplevelsesprodukter i verdensklasse</p>
Formål	<p>Utvikle, produsere og selge en komplett matpakke, sammensatt av økologiske matprodukter av høy kvalitet fra lokale produsenter.</p>	<p>Samle bedrifter i Henningsvær som gjennom samarbeid og felles markedsføring skal fremme den enkelte bedrifts produkter og egenart. FIH skal bidra til å skape aktivitet i Henningsvær utenom den tradisjonelle høysesongen. Gjennom dette legge grunnlag for økt lønnsomhet og helårsdrift for Værrets bedrifter.</p>	<p>Felles markedsføring Utvikle mer profesjonelle aktivitetsbedrifter Utvikle etterspurte aktiviteter og opplevelser med utgangspunkt i Lofotens natur og kultur Inklusiv mat i vintersesongen Utvikle gode samarbeid i forhold til pakking, slik at kunden møter et sømløst konsept Gi besøkende et totalprodukt og totalopplevelse som kjennetegnes av kvalitet, tilgjengelighet,</p>	<p>Prosjektet har fire satsingsområder: Kompetanseutvikling Innovasjon Internasjonalisering og marked Rammebetingelser for næringen</p>

			opplevelse og kundeservice	
Målbar målsetting			passere 100 000 overnattingsdøgn innen 2015.	
Hovedaktiviteter	Produsere og pakke lunsjpakken Lovelunch	Arrangere eventet Førjulseventyret med alle sine ulike leveranser i de forskjellige bedriftene	Levering av Opplevelse Pakking/produkt samarbeid Produktutvikling innenfor opplevelse Kompetanseheving	Læring, Kompetanseutvikling Kompetanseheving
Sammensetning	Homogent nettverk: 5 små og en større matprodusent hjemmehørende på Vestvågøy	Heterogent nettverk: Små og mellomstore bedrifter: hotell, galleri, små gavebutikker, kafé, restaurant, kunsttallier lokalisert i Henningsvær	Heterogent nettverk: Små og mellomstore bedrifter: hoteller, gallerier, Lofotr vikingmuseum, opplevelsesprodusenter, transport, stort sett lokalisert til Vågan	Heterogent nettverk: museer, hotell og rorbuanlegg, mindre matprodusenter, aktivitetsbedrifter Opplevelsesbedrifter fra hele Salten, Ofoten, Vesterålen og Lofoten og Svalbard
Antall deltakere	Pr. juni 2012: 6	Pr november 2012: 15	Pr 2009: 27	Pr november 2012: 33
Sesong eller helårs drift	Medlemsbedriften har helårs drift Produktet	Forening og Event i november-desember - Muliggjør	Fokus på vinterturisme, men de fleste	3-årig prosjekt som ble utvidet med 1 år. Til sammen 5 år

	foreløpig for sommerturisme og lokalbefolkning	helårs drift for medlemmene. Enkelte har stengt i perioden sept.- okt. og jan. – april.	bedrifter har helårs drift	inkl. 1 års forprosjekt De fleste bedrifter har helårs drift, men aktivitetsnivået kan være noe ulikt.
Organisering og ledelse	Foreløpig ligger nettverket under Fagerlia gård som er registrert i Brønnøysundregisteret En bedrift eier prosjektet Klart definert beslutningsmyndighet Formalisert nettverk gjennom kontrakter. Ingen fellesmøter – samarbeidspartnerne møtes ved behov	Forening registrert i Brønnøysundregisteret Har egne vedtekter Styre valgt av og blant medlemmer Styreleder Medlemsmøter Formelt nettverk	Bedriftsnettverk registrert i Brønnøysundregisteret Har egne vedtekter Styre valgt av og blant medlemmer, samt styreleder Prosjektansvarlig fra Destination Lofoten Ekstern koordinator/konsulent Medlemsmøter Formelt nettverk	Bedriftsnettverket er registrert i Brønnøysundregisteret som ”Bedriftsnettverket Innovative Opplevelser”. og har egne vedtekter Prosjektets styringsgruppe valgt av organisasjonens årsmøte. Observatører fra FoU, fylkesadm, Innovasjon Norge Styringsgruppeleder Ekstern prosjektledelse Ekstern Prosjektansvarlig Klynge med triple helix
Finansiering	Prosjekteier tar alle utgifter	Medlemmene betaler kr2500 i innmeldingsavgift, pluss kr4000 pr år til	Medlemmene betaler årskontingent (beløp ukjent)	Deltakerne betaler medlemsavgift (beløp ukjent) Driftsutgiftene

		eventet kr10 000 i årlig tilskudd fra Vågan kommune	Prosjektmidler til særlige prosjekt	dekkes av Arenaprogrammet. Delprosjekter er finansiert med midler fra bl.a. VRI, støtte fra Innovasjon Norge, og samarbeid med Opplevelser i nord.
Endring i fokus	Planlegger salg/servering av lunsjpakken også i vinterhalvåret. Planlegger servering i sløyeskur f.o.m. sommeren 2013.	Opprinnelig Kjerneåpningstider onsdag–søndag i nov– des. I fjor endret til helgeevent med kjerneåpningstid fredag–søndag. Bedrifter som ønsker har også åpent ons- tors.		Prosjektet avsluttet i november 2012 Planlegging av videreføring i nytt kompetansenettverk
Endring i antall deltakere	Ikke foreløpig	9 bedrifter undertegnet prosjektavtalen i 2006 I årene etter har medlemstallet variert fra 12–16. Forskjellig så å si hvert år.	Antall vært noe skiftende, mellom 20 til 27 i 2009. Medlemstallet i dag er ikke kjent	5 -6 bedrifter har gått ut og noen er blitt invitert med i løpet av prosjektperioden. Etter hvert kom det også inn noen store virksomheter.

Tabell 4: Generelle opplysninger om nettverkene

Som det fremgår av beskrivelsene ovenfor dreier dette seg om fire svært forskjellige nettverk. Med utgangspunkt i tabellen ovenfor vil jeg i det følgende gi en analyse av forskjeller og likheter mellom de generelle opplysningene jeg har for de respektive nettverkene. Jeg forutsetter at leseren har lest gjennom casebeskrivelsene, og dermed har fått litt kjennskap til

de enkelte nettverkene. Analysen er subjektiv og preget av mine tolkninger av tekst, samt min bakgrunnskunnskap til nettverkene gjennom intervjuer og tilgjengelig materiale. Analysen dreier seg kun om forhold som framkommer i tabellen, og er altså ingen analyse av disse forholdene opp mot momenter fra oppgavens teoridel.

5.6.1 Visjon

Ifølge informasjonen jeg hadde tilgang til i november 2012, har ikke Lovelunch noen definert visjon.

LW og FIH ønsker å få aktivitet i bedrifter og lokalsamfunn/region i en årstid som tidligere ikke har vært preget av særlig aktivitet: *FIH skal være annerledes Julemarked* og *LW skal skape økt aktivitet i Lofoten utenfor sommersesongen*. Arena InnOpp har ikke definert fokus på en spesiell årstid.

FIH's visjon omhandler kun vekst og økt aktivitet på stedet Henningsvær, mens LW har sitt fokus rettet mot hele Lofoten. Arena InnOpp skal *sammen begeistre* sine gjester. Da prosjektet har en bedriftsportefølje fra nordre del av Nordland samt Svalbard, og visjonen dessuten starter med ordet *sammen*, mener jeg at det implisitt i visjonen ligger et ønske om å skape leveranser i verdensklasse i hele denne regionen. Dette viser at alle tre nettverkene har fokus på geografisk område. Forskjellen ligger kun i hvor stort område nettverkene skal hente elementer til sine leveranser fra.

Videre vil jeg hevde at alle tre nettverkene har lønnsomhet og økonomisk vekst for sine bedrifter implisitt i visjonene. For FIH's del kommer dette til uttrykk ved at eventet FIH skal være et *julemarked*. Et marked tiltrekker seg som kjent mange besøkende, og mange besøkende gir økt inntekt. Videre vet vi at det i førjulstiden foregår kjøp og salg i mye større stil enn ellers i året. Det gir også økt inntekt for bedriftene. I tillegg deltar de fleste bedrifter på markeder i den hensikt å tjene mer enn de gjør til daglig. Gjennom formuleringen *skape økt aktivitet* indikerer også LW i sin visjon at de ønsker økt lønnsomhet, vekst og satsing innenfor næringen i Lofoten. Ut fra den kjensgjerning at bedriftene i Arena InnOpp utarbeidet sin visjon på bakgrunn av ønske om økt lønnsomhet, og en erkjennelse av at det bare kunne bli tilfelle hvis de hadde fokus på kunde og leveranse, hevder jeg at også Arena InnOpp har ønske om lønnsomhet som en del av sin visjon.

Når det gjelder kunden og kundens opplevelser, er Arena InnOpp det eneste nettverket som klart og tydelig sier at de har fokus på kunden. Ved hjelp av Nordland og Svalbards natur og kultur, inklusive mat, skal bedriftene skape leveranser som kan måle seg med opplevelser som tilbys på de mest eksotiske og spektakulære steder ellers i verden. Likevel blir dette, etter min oppfatning, også fokusert på i visjonene både hos LW og FIH. Det brukes bare andre ord. Når LW skal øke sin aktivitet i Lofoten, henspeiler det i like stor grad på flere og bedre leveranser til kundene, som på økt lønnsomhet og vekst i næringen. De fleste leveransene fra bedriftene i LW handler om mestring på et eller annet plan, og et møte med det ukjente. Eksotiske og spektakulære opplevelser basert på natur og kultur inklusive mat, som Lofoten byr på. FIH skal lage et koselig julemarked, og kundene garanteres at de her skal slippe unna kjøpesenter, underforstått at her stresser man ikke. Gjestene skal senke skuldrene og ha det hyggelig. Ved hjelp av stemningen som skapes i gatene, måten bedriftene tar i mot sine gjester på, sammen med Værrets særpreget, vil FIH skape gode opplevelser.

Bortsett fra at FIH og LW ønsker å skape aktivitet spesielt på vinteren, mens Arena InnOpp har fokus på hele året, og FIH er det eneste nettverket som trekker fram verdiene Værret og stedets og bedriftenes står for, vil jeg hevde at samtlige nettverk har sammenfallende visjoner. Forskjellen er primært i omfanget av satsingen, både i geografisk utstrekning, tidsrom og hva man legger vekt på i opplevelsproduksjonen. Som det fremgår av ovenstående er alt dette proporsjonalt med nettverkets størrelse.

5.6.2 Formål

Formål defineres som kjent med bakgrunn i visjon. Samtlige nettverk har som et av sine formål å skape lønnsomme bedrifter, og vekst for sine medlemmer. Selv om dette hverken er direkte uttalt i Lovelunch eller ArenaInnOpp, må det sies å ligge implisitt i formuleringene. Følgende uttalelse belyser dette i forhold til Arena Inn Opp: *”Det overordnede målet for prosjektet var egentlig å doble omsetningen hos hver enkelt bedrift i løpet av disse 5 årene. Noen har nådd det, andre ikke. Men det har kun vært retningsgivende. Det har overhode ikke vært styrende for vårt arbeid. Fordi det vi egentlig har etablert er et kompetansenettverk”* (Informant 3). Lovelunch er et samarbeid mellom flere bedrifter, et kommersielt nettverk, hvor formålet er å selge et totalprodukt. Det er derfor nærliggende å hevde at det også her er et mål å tjene penger, selv om initiativtakerne hevder å ha mer fokus på økologi og kortreist mat enn på penger.

Gjennom formuleringer som ”*samle bedrifter i Henningsvær som gjennom samarbeid og felles markedsføring*” (FIH) og ”*utvikle gode samarbeid forhold til pakking og felles markedsføring*” (LW), framhever disse to nettverkene betydningen av fellesskap og samhandling. Dette mener jeg også er tilfelle for Lovelunch da de skal *sette sammen* en lunsjpakke av produkter fra flere lokale produsenter. Arena InnOpp har en helt annerledes formålsformulering enn de andre tre. Formuleringene utdypes både i prosjektbeskrivelsen og sluttrapporten. Her fremkommer det klart og tydelig at utviklingen av nettverket er et av hovedområdene for prosjektet. Det første året, forprosjektet, gikk stort sett ut på å skape gode samarbeidsforhold. Man brukte tid og ressurser på å skape gode personlige relasjoner mellom medlemmene. Det ble lagt vekt på å skape trygge rammer for erfarings- og idéutveksling preget av gjensidig tillit, respekt og raushet. Videre framhevet flere informantene nettopp hvor viktig dette var.

Både FIH og LW nevner også her at de vil skape aktivitet i henholdsvis Værret og Lofoten i det som til i dag har vært preget av liten aktivitet. De vil skape aktivitet i form av flere besøkende til avgrensede områder. FIH legger stor vekt på at det skal skje ting i Værret. Arena InnOpp har ikke denne avgrensningen, men gjennom sine bedrifter sprer de sine aktiviteter, og legger dermed grunnlaget for økt aktivitet på stedene de har sine leveranser. Lovelunch har ikke med dette elementet i sitt formål. Kvalitet i leveranse nevnes mer eller mindre direkte i alle nettverkens formål. Lovelunch skal skape kvalitet ved å satse på *økologiske matprodukter av høy kvalitet*, mens LW skal utvikle flere *profesjonelle opplevelsesprodusenter*, utvikle *attraktive leveranser med utgangspunkt i Lofotens natur og kultur inklusiv mat*, samt gi besøkende opplevelser kjennetegnet av *kvalitet, tilgjengelighet, opplevelse og kundeservice*. Jeg mener at FIH har kvalitet implisitt i formuleringen *fremme den enkelte bedrifts produkt og egenart*, da man må gå ut fra at FIH ikke vil profilere bedrifter uten kvalitet på sine leveranser. Også her velger jeg å tolke Arena InnOpp`s satsing på kompetanseutvikling og innovasjon som uttrykk for at de satser på kvalitet.

Videre fremhever FIH at de skal *fremme den enkelte bedrifts produkter og egenart*. Dette momentet mener jeg også ligger i formålet hos Lovelunch og LW, selv om det ikke framheves på samme måte. Lovelunch har forskjellige produkt fra forskjellige leverandører i sin lunsjpakke, og LW vil ha mer profesjonalitet i bedriftene, og de vil lage totalpakker bestående av ulike produkt fra ulike bedrifter. Samtidig vil LW lage sømløse pakker der kunden ikke merker forskjell mellom leverandørene, og Lovelunch ønsker også å lage en ensartet pakke, i

form av at alle produktene er økologiske og lokalt produsert. Arena InnOpp må hevdes å ha både den enkelte bedrifts egenart, samt sømløse pakker som formål implisitt i sine satsingsområder. Her er det altså kun FIH som vektlegger særegenheten med den enkelte bedrift. Også i sine formål uttrykker FIH og Lofoten Winter satsing på aktivitet i vintersesongen, mens dette ikke er tema for de andre to nettverkene.

Lovelunch er det eneste nettverk som har uttalt satsing på både kortreist og økologisk mat, mens samtlige andre nettverk må sies å ha kortreist mat som satsingsområde, selv om det ikke direkte fremkommer av ordlyden. I Henningsvær er nettopp noen av bedriftenes egenart at de arbeider med kortreist mat. LW og Arena InnOpp har medlemmer som både er lokale produsenter og arbeider innenfor foredling og servering.

Lofoten Winter og Arena InnOpp har som klare formål å heve kunnskaps- og kompetansenivået hos medlemmene. Begge trekker fram innovasjon og kompetanse innenfor produktutvikling og pakking som noen av sine formål. Også Lovelunch peker på innovasjon, produktutvikling og pakking i formuleringen *utvikle, produsere... en komplett pakke*. Jeg mener også at FIH har produktutvikling og innovasjon som formål når de *skal bidra til å skape aktivitet i Henningsvær og fremme den enkelte bedrifts produkter og egenart*. Det kan synes som om vektlegging av produktutvikling og innovasjon avhenger av det geografiske område nettverket har som mål å nå. Begrunnelse for denne påstanden er at det i Henningsvær har skjedd lite nytt i konseptet siden eventet først ble arrangert. Det har vært snakket mye om at de trenger noe nytt, men foreløpig har det skjedd lite på dette området.

Betydningen av god markedsføring for å tiltrekke kunder til sine bedrifter/ sine områder, og at dette er noe bedriftene må arbeide sammen om, kommer tydelig fram både hos FIH og LW. De skal begge arbeide med *felles markedsføring*. Lovelunch har der i mot ikke nevnt dette viktige momentet, mens Arena InnOpp blant annet gjennom sin satsing på internasjonalisering og marked, må kunne hevdes å ha også dette som et viktig formål.

Som det fremgår av ovenstående er det svært mange likheter i nettverkens formål. Forskjellene i innhold ligger stort sett i Lovelunch`s sterke økologiske lokalmatprofil, og at de ikke har med markedsføring, som er et svært viktig tema innenfor opplevelsesøkonomi. I tillegg har FIH kun fokus på det som skal skje i Henningsvær. I tillegg er det stor forskjell på kompetanse og læring. Arena InnOpp, som nettopp karakteriseres som et kompetansenettverk,

har naturlig nok som sine formål kompetanseheving og økt kunnskap innenfor relevante felt for sine medlemmer, mens Lovelunch har fokus på å sette sammen en attraktiv matpakke. Selv om selve formålsformuleringen for Arena InnOpp er i stikkords form, gir utdypinger både i prosjektbeskrivelser og søknader til de ulike prosjekt nettverket har utført, forståelse for hva de legger i disse formuleringene. LW benytter også korte formuleringer, men her brukes hele setninger som forteller hva de har som formål. FIH har en ”mykere” stil. De benytter lengre setninger, mer forklaring, og framstillingen skaper en stemning/assosiasjoner hos leseren. Lovelunch, i likhet med LW, sier enkelt og greit hva de skal, og hvordan det er tenkt gjennomført.

Samtlige har som formål å skape lønnsomhet og vekst i sine bedrifter, samt skape kvalitetsprodukt/-leveranser og derigjennom gode, meningsfulle og minnerike opplevelser for sine besøkende. Samarbeid, raushet blant annet i form av deling av kunnskap, og det å skape gode rammer for samarbeid, ligger også i formålene. I tillegg er alle opptatt av kompetanseheving og læring, om enn i ulik grad.

5.6.3 Målbare målsettinger

Det er kun Lofoten Winter som har en slik målsetting.

5.6.4 Hovedaktiviteter

Tabellen viser tydelig at alle nettverkene har fokus på opplevelsen. Det arbeides med produktutvikling, design, pakking og levering av opplevelse. Kundens opplevelse står i sentrum. Alle nettverkene arbeider med produktutvikling og pakking i praksis, men ikke all pakking er felles nettverksaktivitet. Forskjellen ligger i antall produkter/leveranser de ulike nettverkene produserer, kompleksitet og varighet av leveransen. Lovelunch har ett produkt, som du får i handa og gjerne er ferdig med i løpet av en times tid. FIH er et event – Førjulseventyret, som går over flere uker. Hver helg fra 1. november til rundt 18. desember kan folk besøke 16 forskjellige bedrifter som alle gir gjesten en unik opplevelse, og samtidig få med seg det fantastiske ”rommet” Henningsvær, som i seg selv er en opplevelse. LW leverer mange forskjellige produkt. Eventet FIH er et av disse. Andre eksempler er ”Lofoten Sjømatteater”, Nordlyssafari, hvalsafari, RIB-safari, toppturer på Lofotens mange fjell, kulinariske opplevelser på forskjellige restauranter, konserter både innen- og utendørs, og Lofotr Vikingmuseum på Borg.

Lofoten Winter og Arena InnOpp har i tillegg fokus på læring og kompetanseheving, især gjelder dette Arena InnOpp, hvor hovedfokus for prosjektet, som nevnt ovenfor, har vært læring, kompetanseheving og kompetansespredning. Som det også kom fram i underformål, arbeider ArenaInnOpp og LW med utvikling og produksjon av mange ulike pakker, mens FIH som har eventet Førjulseventyret som sitt produkt, og Lovelunch med sin lunsjpakke, kun har ett totalprodukt. Omfanget av aktivitet følger nettverkets størrelse og antall medlemmer, og sammensetning av bedrifter i de ulike nettverkene, både i form av størrelse og virksomhetsområder.

5.6.5 Sammensetning

Nettverkene har ulik bedriftsportefølje, og som det fremgår av tabellen, øker kompleksiteten med nettverkets størrelse. Lovelunch har kun produsenter av kortreist økologiske matprodukter i sin bedriftsportefølje, og med unntak av en produsent er alle mikrobedrifter. Flere av produsentene har som nevnt tidligere også aktiviteter som gjør at de kan karakteriseres som opplevelsesprodusenter. FIH, LW og Arena InnOpp har alle både store og små bedrifter i sin portefølje. LW og Arena omfatter bedrifter innenfor alle virksomhetsområder i det helhetlige reiselivsproduktet (jamfør figur 5.1. ovenfor), mens FIH's portefølje ikke omfatter transport.

5.6.6 Antall deltakere

Medlemstallet varierer fra seks i Lovelunch til 33 i Arena InnOpp. Antall medlemmer øker med aktivitetsnivået. Det kan vel sies å være en helt naturlig konsekvens, da de fleste bedrifter er små. Det er en kjensgjerning at jo større produksjon et nettverk bestående av små bedrifter skal ha, jo flere aktører trengs.

5.6.7 Sesong- eller helårs drift

Nettverkene har ulik praksis her. Lovelunch har til nå vært innrettet mot sommersesongen, mens bedriftene som deltar i produktsamarbeidet, hver i sær har helårs drift. Lovelunch har for øvrig planer om helårlig produksjon av lunsjpakken. Eventet Førjulseventyret foregår i november og desember, mens medlemmene av FIH-foreningen stort sett har helårs drift, selv om flere bedrifter velger å holde stengt noen få uker tidlig høst og vinter. LW har også fokus på denne tiden, men utvider sin sesong til å omfatte perioden oktober–mars. Også bedriftene i dette nettverket har stort sett helårs drift. Men, som i FIH, er her også bedrifter som velger å holde stengt eller redusere driften i perioder hvor det er svært liten aktivitet i Lofoten. Når det

gjelder Arena InnOpp har ikke nettverket noen samlet utadrettet aktivitet. Bedriftene som har deltatt i prosjektet har både sesongbasert og helårs drift.

5.6.8 Organisasjon og ledelse

Lovelunch står her i ei særstilling ved at det er en bedrift som er prosjekteier, og har den fulle beslutningsmyndigheten. Nettverket er uformelt. Det foregår ingen organiserte fellesmøter. Bedriftene møtes ved behov, eller for et trivelig prat over en kopp kaffe.

FIH er organisert som forening, registret i Brønnøysundregisteret. Foreningen har egne vedtekter, og er organisert med styre, styreleder og medlemsmøter, og kan dermed karakteriseres som et formelt nettverk. Styre og styreleder står for den daglige ledelse av nettverket. LW er også organisert som formelt nettverk med styre, styreleder og medlemsmøte. Ingen av disse har ansatte, og er derfor avhengig av ekstern prosjektansvarlig for å kunne søke støtte for eksempel fra Innovasjon Norge. Det samme gjelder Arena InnOpp. Arena InnOpp og LW har lignende organisering, om enn ikke helt sammenfallende. Arena InnOpp består av bedriftsnettverket Innovative Opplevelser. Dette er registrert i Brønnøysundregisteret, og har egne vedtekter. Bedriftsnettverket velger medlemmer til styringsgruppen, som også har observatører fra FoU og virkemiddelapparatet. Det er også en styringsgruppeleder. Styringsgruppen har hatt faste møter gjennom hele prosjektperioden. Lofoten Winter har prosjektansvarlig fra Destination Lofoten. Lofoten Winter kjøper tjenester fra ekstern koordinator/konsulent til prosjektledelse.

Dette viser at også organisasjonsform og ledelse endrer seg etter nettverkets størrelse og aktivitet. Mens Lovelunch styres av en mikrobedrift, har ArenaOpp egen medlemsorganisasjon, styringsgruppe og styringsgruppeleder, prosjektansvarlig i 20 prosent stilling, mens drift ivaretas av prosjektleder i full stilling. I tillegg leies det inn ytterligere hjelp fra firmaet Mimir ved behov. Forskjellene viser seg også i at Lovelunch er et uformelt nettverk, et produktsamarbeid, FIH en forening organisert som formelt nettverk, og Lofoten Winter et formelt bedriftsnettverk. Disse tre nettverkene er alle kommersielle, mens Arena InnOpp er en lærings og innovasjonsklynge med triple helix, det vil si medlemmer fra FoU og virkemiddelapparatet sammen med bedriftene som utgjør et eget bedriftsnettverk.

5.6.9 Økonomi

Også her ser vi at kompleksiteten øker med nettverksstørrelse og aktivitetsnivå. Arena InnOpp mottar støtte fra Arenaprogrammet, samt ulike institusjoner, i tillegg til at bedriftene betaler deltakeravgift. Dette gjør at prosjektet kan engasjere prosjektansvarlig og kjøpe prosjektledertjenester. I tillegg til å betale en avgift, forplikter deltakerne seg til å arbeide et visst antall timer for prosjektet. LW har også medlemsavgift, og finansierer aktiviteter i form av prosjektstøtte, og har dermed økonomi til å kjøpe eksterne konsulenttjenester, leie inn forelesere og kursholdere. FIH har derimot så liten inntekt at det pr i dag ikke er mulig for dem å kjøpe ekstern tjeneste til prosjektledelse. Vågan kommune gir et lite tilskudd på 10 000 i året, hver medlemsbedrift betaler kr. 4000,- i årlig event-kontingent, og ved innmelding betales et engangsbeløp på kr. 2500,-. I Lovelunch er det prosjekteier som står for alle utgifter.

5.6.10 Endring av fokus

Lovelunch skal ikke endre, men øke sin aktivitet i løpet av neste år. FIH har endret litt på konseptet. I stedet for å være et event med kjerneåpningstider onsdag–søndag, endret de i fjor konseptet, og gjorde det om til et helgeevent, med felles åpningstider fredag–søndag. Det er også gitt tillatelse til at enkelte bedrifter kun har åpent lørdag–søndag.

For Lofoten Winter er veien videre noe usikker. Det hersker en del uenighet og misnøye i nettverket, noe som gjør det vanskelig å enes om veien videre.

Arena InnOpp ble avsluttet i november 2012 som Arena-prosjekt, men de fleste medlemsbedriftene er allerede i god gang med planlegging av oppfølging – et bedriftsnettverk. Her ser vi at det minste og det største nettverket er på full fart fremover mot nye utfordringer. Medlemmene er full av optimisme, kreativitet og kunnskapshunger. Gjensidig tillit og ønske om å dele preger deltakerne. For FIH og Lofoten Winter er situasjonen noe annerledes. Når det gjelder FIH er det divergerende syn på det som skjer. Noen er engstelig for at det hele skal rakne ved at konseptet endres. ”*Hver enkelt av bedriftene i Henningsvær vil være veldig, veldig fattig hvis de ikke evner å fortsette å gjøre det samme i lag, med unikheterne, med spesialfeltene deres, og med det som gjør dem så forskjellige, og med det gjør det så rikt å komme til Henningsvær. Hver for seg er de veldig stusselige. Det er vanskelig å lage suksess alene på en liten plass. Det har de klart! Det må de jobbe videre med*” (Informant 3). Andre hevder at ved å endre konseptet, får man bedrifter til

å være med og engasjere seg.. Lofoten Winter ser ut til å stå ved en korsvei. Også her er det divergerende meninger, både om årsaker til dagens situasjon, og hva som bør skje videre. Det blir spennende å følge nettverkene, og se hva som skjer videre.

5.6.11 Endring i antall medlemmer

Det ser ut til at medlemstallet har variert en del både i FIH, Lofoten Winter og Arena InnOpp. Det er nærliggende å tro at disse variasjonene har fulgt nettverksleveransenes popularitet, arbeidsmengde i nettverkene, samt uenighet om strategi og satsingsområder. Bedriftene som valgte å gå ut av Arena InnOpp begrunnet det med at prosjektets arbeidsform og prioriteringer ikke var forenlig med deres bedrift. Bedrifter som har forlatt FIH har også begrunnet det med at deltakelsen ikke ble som forventet, og/eller ikke ga den uttelling i kroner og øre de ønsket. For FIH og Lofoten Winter har jeg ingen informasjon om hvor mange som har gått ut/kommet inn, kun at medlemstallet har variert mellom henholdsvis 9–16, og 20–27 gjennom årene. Lovelunch har ikke hatt noen endring så langt.

5.6.12 Konklusjon

Ut fra ovenstående kan man slutte at det finnes noen ulikheter, men også mange likheter. Forskjellene ligger stort sett i aktivitetsgrad, geografisk område nettverkene henvender seg til, nettverkernes størrelse og økonomisk spillerom. Organisering er stort sett ens for de formelle nettverkene. Forskjellen mellom FIH, LW og Arena InnOpp ligger i adgang til ekstern prosjektledelse, og hvilke oppgaver som blir tillagt styreleder. I FIH må denne ivareta alle daglige oppgaver, mens LW og Arena InnOpp har prosjektleder som holder i trådene. Lovelunch står helt utenfor på dette området da prosjekteier i tillegg til fullstendig ansvar for nettverkets økonomi, også har total beslutningsmyndighet. Visjoner og formål har forskjellig utforming, men inneholder etter min oppfatning de samme momenter.

Bedriftsporteføljen i samtlige nettverk utgjøres både av sesongbasert og helårs drift.

Den største forskjellen ligger nok i ambisjonsnivå og aktivitetsnivå, mens den alvorligste forskjellen er nok at mens Lovelunch og Arena InnOpp er på full fart fremover, fylt av optimisme og stå-på-vilje, hersker det en del indre splid og uoverensstemmelser både i FIH og LW, og da særlig i LW. Dette er forhold som gjør at veien framover er noe uoversiktlig.

I neste kapittel vil jeg legge fram funn som handler om hvorfor bedrifter velger å delta i nettverk.

6.0 Motiver for deltakelse i nettverk

I det følgende presenterer og undersøker jeg mine empiriske funn angående forskningsspørsmål 1: *Hvorfor velger opplevelsesbedrifter å delta i nettverk?*

Enkelte av bedriftene i denne undersøkelsen er selv initiativtakere til etablering av nettverk, mens flertallet har erfaring fra nettverk og klynger de er blitt invitert til å delta i. Bedriftene har både sammenfallende og forskjellige motiv for deltakelse. Det var for øvrig divergens i hvilken grad informantene kommenterte temaene. Noen hadde mye å tilføre, mens andre var ganske kortfattet.

Motivene som er kommet fram i dette studiet, er delt inn i seks kategorier: Vinn-vinn, Kompetanseutvikling og læring, Sosial kapital, Produktutvikling og destinasjon, Markedsføring og Lønnsomhet.

En del aspekt som ble nevnt som motiv for deltakelse, ble også trukket frem som viktige faktorer for at nettverk kan lykkes (jfr. kapittel 7). Noen av disse faktorene belyses i dette kapitlet, mens andre tas opp i kapittel 7.

6.1 Vinn-vinn

Informanter påpekte at det på en eller annen måte må ligge en gevinst i deltakelse, at de vurderer "what's in it for me", for, som en informant sa: " *Vi er jo ikke med i nettverk for nettverkets skyld*" (Informant 2).

Imidlertid ble det også understreket at man må være villig til å bidra. " *Nettverk skal jo være en vinn-vinn sak, skal du være med må du også dele*" (Informant 4). En av informantene mente man måtte snu spørsmålet når man vurderte deltakelse: " *Det man alltid må spørre seg om er jo ikke hva kan nettverket tilføre meg, men hva kan jeg tilføre nettverket*" (Informant 6). Informantene presiserer at bedrifter må være bevisst sine motiv og forventninger til deltakelse (jfr. kapittel 7). Dette er også noe som påpekes i nettverklitteratur, blant annet sier Martinsen: " *Nettverk er ikke det samme som en medlemsorganisasjon, og man bør ikke gå inn i et nettverk hvis man ikke vet at man har noe man kan bidra med*" (Martinsen i Hvamstad 2007: sidenr ukjent). En informant som hadde snakket lenge om raushet og det å dele med

andre, avsluttet slik: *”Men, du må føle at du også får noe. Du kan ikke bare gi og gi. Det må være en ballanse”* (Informant 1).

6.2 Kompetanseutvikling og Læring

I dette underkapittelet redegjør jeg for mine empiriske funn som hører under læring og kompetanseutvikling.

Behov for *kunnskap, kompetanse og læring*, var motiv som stadig ble nevnt når informanter skulle begrunne deltakelse i nettverk. Med kompetanseutvikling og læring menes her læring av kunnskap og ferdigheter i forhold til opplevelsesdesign og selve leveransen. Foruten at motivene under dette punktet ble brukt som begrunnelse for deltakelse i kompetanse- og læringsnettverk, som Arena InnOpp, anga flere informanter mulighet for læring og kompetanseheving, også som motiv for deltakelse i kommersielle nettverk. Nedenfor redegjøres for de argumenter som fremkom under dette temaet.

Flere informanter understreket at økende konkurranse innenfor reiselivsnæringen i Nord-Norge, gjør at bedriftene må ha fokus på *kvalitet* på sine leveranser/produkt, og på profilering av bedrifter. Lofoten må være en destinasjon som blir et ”must” for turister fra inn- og utland. Samtlige informanter var klar på at for å kunne levere best mulig kvalitet, trengs kunnskap og kompetanse både på områder som handler om idé-utvikling, opplevelsesdesign (arbeidet bak scenen), profesjonalitet i hos medarbeidere i førstelinjen (på scenen), i tillegg til innovasjon, markedsføring og bruk av sosiale media. *”Kompetansehevede tiltak er meget viktig for å gjøre Lofoten mest mulig attraktiv”*(Informant 3).

I forlengelsen av forrige motiv trakk informantene frem *mulighetene for å øke sin omsetning* gjennom økt kunnskap og kompetanse. En av informantene uttrykte det slik: *”Gjennom økt kunnskap og kompetanse, kan vi utvikle og tilrettelegge leveranser av høy kvalitet, bli mer konkurransedyktige på markedet, og dermed øke vår omsetning”* (Informant 6).

En annen informant begrunnet sitt ønske om å fortsette i oppfølgernettverket til Arena InnOpp, med en erkjennelse av at selv om vedkommende, helt fra de etablerte bedriften, hadde hatt fokus på kunnskap og kompetanseheving *”er det utrolig mye man egentlig burde kunne noe om”*(Informant 3).

Deltakere i Arena InnOpp mente at *muligheten for å delta i et triple helix* (jfr. kapittel 3.2) var et godt argument for å takke ja til deltakelse. Det hadde vært interessant og givende å kunne stifte nærmere bekjentskap med folk fra forskningsmiljøet og virkemiddelapparatet, og få være med å bygge bro mellom praksis og forskningsmiljø.

Andre informanter hadde ønske om å *være del av et samarbeid der det deltar innovative og visjonære folk*. De viste til at mange bedrifter sitter på stor kunnskap og kompetanse på mange felt innenfor reiselivsnæringen og opplevelsesproduksjon, og har medarbeidere som både er kreative og visjonære. I mange nettverk har det utviklet seg *sterke faglige miljø, som medlemmer kan være del av, nyte godt av, og lære av.* ”For oss har det stor betydning å få være del av et sånt miljø, og kunne lære fra bedrifter med lengre erfaring og større kunnskap enn oss” (Informant 7). Deltakelse i slike nettverk gir mulighet for kompetanseheving samtidig som man kan finne gode samarbeidspartnere, påpekte informantene.

Muligheter for å kunne delta i spenstige workshops, deltakelse på store konferanser, messer og utstillinger i inn og utland, og kreative og artige events, ble også angitt som gode argument for deltakelse i nettverk. Noen informanter fortalte at de gjennom nettverksdeltakelse ikke bare har fått tilgang til lærerike *forelesninger, kurs, og seminar*, men også fått deltatt på svært givende og trivelige *studieturer*. Foruten at studieturene ga dem ny kunnskap og innsikt omkring opplevelsesproduksjon, har studieturer også ført til at bedrifter har knyttet kontakt med bedrifter i andre land, blant annet Island, Bornholm og Åland. Nettverk som gir slike muligheter ville de gjerne delta i.

Videre i dette underkapittelet undersøkes noen av funnene som er redegjort for ovenfor.

6.2.1 Behov for kunnskap, kompetanse og læring

De fleste bedriftene innenfor reiseliv/opplevelsesøkonomi i Lofoten er små med begrensede ressurser både i form av personale, tid og økonomi. Som det fremgår av litteraturdelen (jfr. kapittel 2.3), viser forskning at dersom man skal få til innovasjon i bedrifter og i nettverk, trengs kunnskap og kompetanse både hos eiere og ansatte i bedriftene.

Informantene som trakk frem læring som et viktig motiv for deltakelse i nettverk, var stort sett personer som hadde deltatt i Arena InnOpp, og informanter som hadde erfaring fra andre nettverk der innovasjon og kompetanseheving hadde vært vektlagt. Informanter fra Førjulseventyret i Henningsvær (FIH), nevnte ikke læring og kompetanseheving som

begrunnelse for å delta i nettverk i det hele tatt. Årsaken til dette, mener jeg kan ligge i at informantene var svært opptatt av spesifikke forhold eller problem som FIH sto overfor i perioden rundt intervjusettingene. Imidlertid kan det godt være at disse informantene ikke ser på læring og kompetanseheving som et viktig tema for deres nettverk. Dette er en holdning som jeg for øvrig tror preger mange reiselivsbedrifter i regionen.

En annen årsak til at behov for kunnskap og kompetanseheving ikke ble nevnt, kan være at jeg ikke stilte informantene oppfølgingsspørsmål om det kunne være andre årsaker til at de ville delta i nettverk.

Informanters ønske og behov for å delta i læringsnettverk er etter min oppfatning også en intern erkjennelse av at den enkelte bedrift alene ikke har den kunnskap og kompetanse som er nødvendig for å skape innovasjon, og derfor er avhengig av å hente den hos andre. Som en av informantene uttalte: *”Vi følte at vi trengte litt impulser, og at vi trengte et sånt opplevelsesnettverk* (Informant 1). Dette er blant annet i tråd med konklusjonen i forstudiet Rønningen har gjort av innovasjonsmuligheter blant små bedrifter innenfor bygdeturisme. Tendensen han beskriver er at behovet for eksempelvis kompetanseheving utløses av et ønske om å øke attraksjonsverdien. Fuglesang og Eide (2012), mener derimot at det er vanskelig å få små reiselivsbedrifter med i nettverk hvor målet er innovasjon og utvikling. Dette er et syn som også følges av Cooper, som trekker frem at bedriftene tradisjonelt ser på viten som en ressurs man bør holde på og ikke dele. Dette kan kanskje være en forklaring på at enkelte informanter i min undersøkelse ikke nevnte læring og kompetanseheving som begrunnelse for å delta i nettverk (Cooper i Sundbo 2007).

6.2.2 Kvalitet på leveranser/produkt

Informantene legger vekt på at kvalitet i leveransen er essensiell dersom man skal klare å gjøre Lofoten mest mulig attraktiv. Kvalitet i forhold til opplevelse handler om den grad av opplevd kvalitet som kunden sitter igjen med etter leveransen. Kundens opplevelse er essensiell. I litteraturdelen betegnes opplevelse både som gåsehudopplevelse, immersjon og meningsfulle opplevelser (jfr. kapittel 2.2), som får verdi og betydning for gjesten. Dette er ting som reiselivsnæringen skal matche. Da blir opplevelsesdesign vesentlig, og dermed kompetanse og profesjonalitet innen dette nye fagområdet. Eide(2011) understreker hvor viktig det er at produsentene matcher kundenes drømmer, og bidrar til verdifulle opplevelser.

Innenfor reiselivsnæringen har det skjedd store endringer bare de siste årene: ” *Kravet til våre kunder i dag og i morgen er helt annerledes, og mye høyere og mye mer krevende, og de etterspør kanskje andre ting enn det vi trodde for bare få år siden*” (Informant 6). Dersom bedriftene skal klare å følge opp kundenes krav og forventninger, er næringen nødt til å legge om. Bedriftene må tenke nytt, finne frem til spennende og attraktive tilbud. Det trengs innovasjon i næringen. Til det trengs relevant kunnskap og kompetanse for å kunne matche kundenes krav, slik at de kan klare seg i den store konkurransen. Behov for økt kunnskap og kompetanse er også noe Sundbo og Hagedorn-Rasmussen (2008) legger vekt på. De hevder at det ikke bare er selve kjernevirksomheten bedriftene må ha fokus på, men at måten bedrifter designer det *totale konsept* for opplevelsene de tilbyr, har stor betydning. Dertil trengs relevant kunnskap og kompetanse.

I litteraturdelen (jfr. kapittel 2.3) om den fremmøtebaserte opplevelse, presenteres betegnelsen og modellen ”opplevelsesrommet,” som en samlebetegnelse av forholdene som råder omkring kundens opplevelse. Selve opplevelsesrommet med sine naturgitte og kulturgitte element, menneskene, dyrene, alt som foregår i ”rommet” er avgjørende for kvaliteten på gjestenes totalopplevelse – i hvilken grad de får meningsfulle og minnerike opplevelser. Forskere jeg referer til, understreker at dersom bedriftene skal kunne levere kvalitet i toppklasse, må eiere og medarbeidere ha den kunnskap som trengs både for å planlegge, iscenesette og være ”co-creator” på scenen.

Informantene understreker at måten man møter kunden på er aller viktigst. Relasjonen mellom gjest og tilbyder er essensiell. ”*Det er det viktigste. Vi kan planlegge og lage mange fine opplegg, men hvis ikke vi og kundene kommuniserer på en god måte, hvis samarbeidet ikke fungerer, da blir det ikke kvalitet*”(Informant 6). Dette understrekes også i forskning. Eide (2011) hevder at møtet er en kritisk suksessfaktor, som alle aktører må ta på alvor. Ut fra dette kan man slutte at det er svært viktig at de som skal samspille med kundene har inngående kunnskap til kundebehandling og kommunikasjon, ha en god porsjon sosial og emosjonell kompetanse, og emosjonell intelligens, samt faglig kompetanse i forhold til den jobben de skal utføre. Dermed er det av stor betydning at medarbeidere får tilgang til kunnskaps- og kompetanseheving på lik linje med eiere/ledere av opplevelsesprodusenter. Dette var for øvrig noe deltakerne i Arena InnOpp erfarte, da de ville overføre egen tilegnet kunnskap fra prosjektsamlingene, til sine medarbeidere.

I litteraturdelen (jfr. kapittel 2.3) beskriver jeg blant annet LEO-pyramiden som et meget anvendelig og godt redskap i arbeidet med opplevelsesdesign og produksjon. Forskerne som står bak denne modellen, hevder at for å kunne utnytte modellen på best mulig måte bør bedriftene delta på kurs og lære alle mulighetene modellen åpner for. Informantene som deltok i Arena InnOpp og fikk opplæring i denne modellen, fant den svært interessant og anvendelig, og anbefalte den som en godt felles verktøy for alt nettverkssamarbeid. Men, som en informant påpekte, det nytter ikke hvor mye du lærer, hvis du ikke tar det i bruk i ditt daglige arbeid. Bedriftene må være villige til å ta i bruk den nye lærdommen, selv om det betyr en del omstrukturering i måten å arbeide på i bedriften, og måten å samarbeide på med andre bedrifter – dine kollegaer i nettverket.

Kunnskap kan tilegnes på mange måter. Man lærer av og man lærer sammen med andre. Med utgangspunkt i den sosiokulturelle læringsteorien til Lev Vygotsky (i Imsen 2005), som sier at kunnskap kommer fra samspillet mellom personen og omgivelsene, og legger til at nettverk er sosiale system, er det svært nærliggende å konkludere at nettverk er en god arena for læring. Dette er et perspektiv i tråd med blant andre Newell (2009) og Wenger (2003), som hevder at praksisnettverk er den ideelle formen for læring, kompetanseheving og innovasjon. Informantenes ønske om å delta i nettverk, må vel sies å være uttrykk for at de er enige med forskerne.

Bortsett fra en informant, som var i gang med kurs i opplevelsesdesign i regi av Universitetet i Nordland, var det ingen som nevnte andre måter å tilegne seg nødvendig kunnskap og kompetanse på enn gjennom nettverk. En årsak til dette kan være at informantene har en så travel hverdag, at det vanskelig lar seg gjøre å ta fri for å gå på skole eller delta på kurs over lengre perioder. Mens nettverksformen med jevnlig, men ikke for hyppige samlinger, synes å være et overkommelig konsept. Som et apropos her kan nevnes at Arena InnOpp søkte å legge sine samlinger til perioder der aktiviteten i de fleste bedriftene var ganske lav, slik at deltakerne hadde muligheter for å møte på samlingene. En annen årsak til at dette ikke kom opp, kan igjen være manglende oppfølgingsspørsmål fra min side.

Informantene som deltok i Arena InnOpp var svært fornøyd med måten arbeidet med tilegnelse av kompetanse og kunnskap foregikk på, og hva de fikk ut av det. En av dem mente at var det beste prosjektet vedkommende hadde deltatt på siden de etablerte sin bedrift, mens en annen uttalte: *”Jeg er veldig glad for at vi bestemte oss for å være med. Det har vært*

fantastisk lærerikt, og både forskere og folk fra virkemiddelapparatet så ut til å ha masse utbytte av å være i lag med oss”(Informant 4). Mye av arbeidet foregikk i grupper der deltakerne drev erfaringsutveksling/ ”experienteturn” (jfr. Fuglsang og Eide 2012). Her evaluerte deltakerne hverandres produkt og ideer, og ga tilbakemelding i form av konstruktiv kritikk. Svært lærerikt, og svært nyttig, ifølge informanter: ”... så sitter vi der med helt forskjellige vinklinger og erfaringer og gir hverandre tilbakemelding. Ærlig og redelig og konstruktiv. Vi tilhører jo forskjellige bedriftstyper, og det gjør jo bare at det vi kommer frem til, blir så mye mer styrka” (Informant 1). Betydningen av tilbakemelding tillegges stor vekt i all forskning som omhandler kommunikasjon og interaksjon mellom individer. Blant annet understrekes dette i forbindelse med læring: ”En viktig del av erfaringsoverførings- og læringsprosesser er tilstrekkelig tilbakemelding”(Roos, von Krogh og Roos 2007:272).

Som det kom frem i presentasjonen av mine funn ovenfor, mener informantene at det er mye lærdom å hente i bedriftsnettverk/kommersielle nettverk, og anførte det som et viktig motiv for deltakelse i slike nettverk. Betydningen av å være del av et sterkt reiselivs-faglig miljø, ha noen å sparre med, lære av og sammen med, understrekes. Som nevnt tidligere ser forskere (jfr. kapittel 3.3.) læring som en sosial prosess, et dynamisk to-veis forhold mellom personene og det sosiale læringssystem (Wenger 2003). Følgelig ligger forholdene godt til rette for økt kunnskap og kompetanseheving også i bedriftsnettverk med andre hovedformål enn kunnskap og kompetanseheving. For øvrig defineres innovasjonsprosesser som læring, og for mange nettverk handler samarbeidet nettopp om innovasjon av en eller annen type.

I litteraturdelen (jfr. kapittel 3.3) ser vi at forskerne benytter ulike betegnelser på nettverk, mens Wenger m.fl. (2003) snakker om fremvoksende nettverk, snakker Gausdal (2008) om selvorganiserte nettverk. ”Selvorganiserte nettverk ser ut til å være mer innovasjonsfremmende og robuste enn designede nettverk som er konstruert utenfra” (Gausdal 2008:sidenr ukjent). Ut fra dette perspektiv, og det faktum at Lofoten Winter har utviklet et bredt reisefaglig miljø, ligger det til rette for at der kan foregå mye spennende innovasjon. Spørsmålene er om de sosiale relasjonene i nettverket er slik at samarbeid om innovasjon og ”pakking” er mulig. Som det fremgår i kapittel 5, har samarbeidet skullet noe i dette nettverket den siste tiden. Hvor robust dette nettverket er, kan ut fra de rådende forhold, diskuteres. Imidlertid ser det ut til at problemer har oppstått fordi deltakerne indirekte er konkurrenter med hverandre. Hadde deltakerne derimot vært komplementære, er det

sannsynlig at nettverket ville vært svært robust og innovasjonsfremmende, da nettverket har et så godt faglig miljø.

Ser vi på Arena InnOpp ut fra Gausdals perspektiv, kan dette etter min oppfatning både hevdes å være riktig og tvilsomt. Informantene som har deltatt i prosjektet, fant at det stadig var så mange ting de trengte kunnskap om, at de ville videreføre prosjektet som bedriftsnettverk med fokus på kompetanse. Deltakerne organiserer selv et nettverk, med andre ord vokser et nytt nettverk frem av prosjektet. Slik informantene beskriver planene for et slikt nettverk, vil jeg betegne det som et robust nettverk hvor mulighetene for læring og innovasjon er svært gode.

Selve Arena InnOpp var et prosjekt ut fra Arenaprogrammet konstruert av initiativtakere i virkemiddelapparatet, og kan vel derfor karakteriseres som designet. Imidlertid vokste selve nettet mellom bedriftene frem i løpet av det første året, gjennom målrettet arbeid for å skape gode relasjoner mellom deltakerne, og dermed gode rammer for læring og innovasjon. Sett fra et slikt perspektiv, må prosjektet kunne karakteriseres som fremvoksende. Prosjektet ble oppfattet som svært positivt og nyttig for deltakerne, de fleste bidro aktivt, og mange interessante og svært nyttige prosjekt ble gjennomført. I tillegg hadde prosjektet en meget dyktig prosjektledelse, som visste hvilke grep de skulle gjøre for å skape de beste rammer for kreativitet og samhandling. *“Arenaprojektet var så bra! Mest av alt fordi vi hadde en så super prosjektledelse. Det var virkelig nettverksbygging!”* (Informant 4). Selv om ledelsen tillegges stor betydning for nettverkets suksess, vil jeg hevde at samarbeid står og faller på deltakernes interesse og engasjement (Jfr. kapittel 7). Nettverket viste seg med andre ord å være både robust og innovasjonsfremmende. Dersom man setter selvorganiserende synonymt med fremvoksende, passer Arena InnOpp til Gausdals påstand. Ser man derimot nettverket kun som designet, viser erfaringene med dette nettverket at teorien ikke stemmer i dette tilfellet.

Forskere, blant andre Gausdal (2008), mener at interessen for å delta i nettverk har økt betraktelig etter at man ble klar over den betydning samarbeid med eksterne aktører har for innovasjon. Jeg er usikker på om dette er en erkjennelse som er gjengs for reiselivsnæringen i Lofoten. De bedrifter som har deltatt i slike nettverk, er nok enige med forskeren, mens bedrifter som ikke deltar i nettverk, eller ikke har fått ut det de hadde forespeilet seg av samarbeidet, sannsynligvis er av en annen oppfatning. Samtidig som jeg trekker frem dette

aspektet, er det viktig å påpeke at ikke alle bedrifter innenfor reiselivsnæringen definerer seg som opplevelsesprodusenter. Det er min påstand at mange bedrifter i Lofoten ser det som sin oppgave å gi tilreisende et trivelig sted å bo, gjerne leie dem en båt slik at de kan dra ut og fiske, og så kan gjestene ellers gjøre som de ønsker. Noen bedrifter er flinke til å informere om de ulike tilbudene som finnes i regionen, mens andre ikke ser dette som sin oppgave, og henviser gjestene til turistinformasjonen i kommunen. Ut fra enkelte informanternes uttalelser er dette imidlertid en trend som ikke holder mål lenger, jamfør uttalelsen ovenfor om krav som dagens turister stiller.

Spørsmålet er hvordan man skal få de gjengse reiselivsbedriftene i regionen interessert i å delta i nettverk med vekt på læring og kompetanseheving. De fleste bedriftene er som nevnt tidligere små, og har en travel hverdag. Som mine informanter påpeker, skal det både tid og overskudd til å delta aktivt i et nettverk.

Et annet sentralt spørsmål handler om økonomi. Deltakelse i nettverk koster penger, i tillegg til at det krever at aktørene setter av tid og er aktiv i samarbeidet. Bedriftene må gjøre prioriteringer. *”Vi ble spurt om å være med. Men, det var jo dyrt. Vi var nødt å vurdere om vi hadde råd. Men så måtte vi spørre oss sjøl: har vi råd til ikke å delta, når det var så mye relevant kunnskap som vi hadde bruk for”*(Informant 2). Det er vel heller usikkert om alle bedrifter som har bruk for kunnskap og kompetanse innenfor blant annet kundebehandling, service og opplevelsesproduksjon, hadde konkludert på samme måte.

Et tredje aspekt er den avstanden som i dag finnes mellom de ulike bedriftene innenfor næringen. Som det også pekes på i litteraturen, for eksempel hos Fuglsang og Eide (2012), finnes det mange bedrifter, gjerne familiebedrifter, som ikke ønsker å endre sin drift. De har gjerne ikke behov for de store inntektene, eller så er de ikke avhengige av inntektene fordi de har annen inntekt ved siden av. De har det bra som det er. Vil folk komme dit, så er det greit. Hvis ikke er det for så vidt også greit. Slike bedrifter vil etter all sannsynlighet ikke ha noen interesse av å delta i nettverk. Et fjerde aspekt, som nok har stor betydning for deltakelse eller ikke i nettverk, enten det handler om kompetanseheving og læring eller kommersielle nettverk, handler om hvorvidt bedriftene selv sitter på formell kunnskap, eller om bedriften kun er basert på praksis. Dette omtales blant annet av Wenger (2003) når han snakker om ”boundaries” mellom ulike praksisfelt, bransjer, personer og så videre. Jeg våger den påstand

at mange bedrifter som ikke innehar formell kunnskap, ikke våger å delta i nettverk, fordi de er redde for å falle imellom.

6.3 Sosial kapital

I dette underkapittelet presenteres funn som kan kategoriseres under sosial kapital.

Sosial kapital er ifølge Bourdieu *”de ressurser som en person kan skaffe seg ved hjelp av sine kontakter. Disse ressursene utveksles gjennom gjensidige forventninger, forpliktelser og sosiale normer for samarbeid og støtte”* (Bourdieu i Greve 2000:sidenr. ukjent). Med andre ord er det de ressurser som er tilgjengelige gjennom deltakelse blant annet i nettverk, som tillit, gjensidighet, raushet og respekt.

Flere informanter anså det som svært viktig å bli *kjent med de andre aktørene i næringen*. De mente det er viktig å bli kjent med de andre bedriftene og deres produkt, og samtidig få vise frem sin egen bedrift og sine egne produkter. Foruten å bli kjent med bedriftene og produktene, understreket informantene at de ønsket å *bli kjent med personene bak bedriftene*. *”Det er viktig å bli kjent med de andre i næringa. På den måten vi kan få til gode samarbeid”* (Informant 6). Noen informanter mente at bedrifter ofte velger å gå inn i nettverk hvor man allerede *kjenner noen fra før*, framfor nettverk som kun består av ukjente aktører. Folk velger å samarbeide med bedrifter de mener de kan *stole på*. *”Det er jo grunnlaget for alt samarbeid. Uten det blir det ikke rare samarbeidet”* (Informant 5). *”Det er jo tryggere når vi kjenner i alle fall noen av de andre. Slipper å spekulere på om vi er helt på jordet i forhold til de andre”* (Informant 7) (jfr. kapittel 7).

Informantene som var med i Arena InnOpp fortalte at en viktig grunn til at de ønsker å bli i nettverket og fortsette i *”oppfølgeren”*, var de *gode personlige relasjonene* som hadde utviklet seg. De hadde klart å skape et svært godt og kreativt samarbeid preget av gjensidig tillit, hvor folk følte seg trygge på hverandre, og unte hverandre suksess. *”Det er jo blitt en så bra gjeng, at du gleder deg jo til å dra på samlingene”* (Informant 1).

Viktigheten av å være i et fellesskap der alle forstår de utfordringer man står overfor i hverdagen, ble nevnt av flere som begrunnelse for å delta i nettverk. *”Vi ser nytten av et sterkt fellesskap for vår næring, og vi vil være med i det fellesskapet”* (Informant 6).

Informantene kom stadig tilbake til at de fleste bedriftene i næringen er små og at det er viktig å stå sammen hvis man skal klare seg. Flere tok til orde for at man i tillegg til behov for praktisk samarbeid omkring produktutvikling og ”pakking”, erfaringsutveksling og læring, også trenger en arena hvor man kan *møtes litt mer uformelt*. Mange står overfor de samme typer utfordringer, og det å kunne dele sine tanker, få luftet noen synspunkter i et slikt fora, mente informantene er svært viktig. *”For oss er det kjempeviktig å kunne møtes over en kaffe og snakk og alt mulig. Både ting som handler om nettverket, våres egne bedrifter, eller helt andre ting”* (Informant 9).

Enkelte trakk frem mulighetene for å *opparbeide seg et godt omdømme* både innad i næringen og utad, ved å delta aktivt i nettverk. *”Et godt omdømme er kjempeviktig. Det åpner dører på så mange felt”* (Informant 3). Informantene nevnte her omdømme i forhold til produkt, kvalitet, faglig tyngde, raushet, samarbeidsevne og ydmykhet for andres kompetanse. I tillegg til at bedriften kan få økt etterspørsel og økt omsetning, vil et godt omdømme gi bedriftene økt mulighet for å bli invitert med i mange spennende prosjekt, mente de.

Informantene fortalte at så fremt de hadde tid og ressurser, takket de stort sett ja til invitasjoner til nettverksdeltakelse. De begrunnet det med blant annet glede og stolthet over den *anerkjennelsen* som bedriften på denne måten ble til del. Informantene fremholdt at det betyr mye å få stempel som seriøs bedrift, og dermed bli ansett som en god sparringspartner, både innad i næringen, og hos virkemiddelapparatet. Flere mente at en slik tillit medvirker til å øke bedriftens selvtillit, noe som igjen gjør at de tørr å stole på egen kompetanse og kunnskap, og satse i nettverket.

”Jeg ble anmodet av prosjektledelsen å delta, og så jo at det var mye å tjene på det i form av kunnskap og utvidet bekjentskapskrets. Masse nye ideer og nye måter å gjøre ting på. Vi har flere ganger blitt kontaktet og bedt om å delta. Det er jo litt stas at vi blir sett på som gode samarbeidspartnere. Har vi tid og mulighet, så blir vi med”
(Informant 4).

6.3.1 Drøfting

I likhet med en del faktorer nevnt under forrige kategori, er forhold som informantene pekte på her, faktorer som også har betydning for hvorvidt man lykkes med nettverk. Jeg har valgt å kun ta opp et par av argumentene her, for så å komme tilbake til flere argumenter i kapittel 7.

Aspektene som informantene her trekker frem er typiske fenomen som man beskriver som relasjonelle og dynamiske. Sosial kapital som tillit, verdier, normer og sosialt fellesskap er dynamiske og må hele tiden vedlikeholdes og reforhandles. For eksempel er ikke tillit noe man selv skaffer seg, det kreves at man er i interaksjon med andre personer. Det samme gjelder omdømme og identitet. Disse hører også sammen med selvtillit, noe du erverver deg gjennom relasjoner med andre.

Når informantene sier det er viktig å bli kjent med ansiktene og personene bak de andre bedriftene, tolker jeg dette som uttrykk for at det er vanskelig å samarbeide med personer og bedrifter man ikke har særlig kjennskap til. Som det fremkommer i litteraturdelen er gode relasjoner mellom deltakerne en forutsetning for samhandling, innovasjon og læring (Gausdal 2008). Wenger og Lave hevder det er essensielt for individets mulighet for læring å kunne delta i et praksisfellesskap. ”*It is at the very core of what makes us human beings capable of meaningful knowing*” (Wenger og Lave i Wenger 2003:80).

Sosial og emosjonell kompetanse og intelligens, samt kommunikasjon, som jeg for øvrig viste til i forrige underkapittel, er essensielle i forhold til aspekt nevnt i dette underkapittel.

6.4 Produktutvikling og destinasjon

Herunder redegjøres for aspekt i forhold til produktutvikling og destinasjon, som viste seg i min empiriske undersøkelse.

Opplevelsesprodusentene jeg snakket med, legger stor vekt på mulige *samarbeid omkring produktutvikling, design og produksjon av spennende og spreke leveranser (opplevelsen)*. Gjennom diskusjoner og konstruktiv kritikk, og gode sparringspartnere som man kan stole på, kan bedriftene få svært viktig hjelp til å komme seg videre i sin produktutvikling, og det kan oppstå spennende samproduksjoner av høy kvalitet. Flere av informantene nevnte at de så etter

samarbeidspartnere som er kreative, ser muligheter, og har interesse for andres prosjekt: ”Vi ønsker samarbeid med kreative folk med spenstige ideer, og som har interesse for våre ideer” (Informant 8). Flere hevdet at den viktigste grunnen til at de deltar i nettverk, nettopp er at de har *muligheter for å samarbeide med dyktige folk*, og på den måten klare å skape fantastiske og spektakulære opplevelsespakker. Slik kan de skape grunnlag for egen økonomisk trygget.

Informantene pekte også på at de synes det er *spennende og givende å delta i andre bedrifters produktutviklingsprosesser*, og setter pris på at deres egne produkt kan inngå i totalleveranser av høy kvalitet. *”Da de hadde det under planlegging, dro de oss inn og spurte hva vi syntes, og ba oss om råd. Det satte vi veldig pris på”* (Informant 1). Informantene hevdet videre at når andre bedrifter var villig til å dele sine ideer med dem, så fikk de selv lyst til å være med i det selskapet. Samtidig ble det pekt på at det er svært viktig å *ha noen å spille på lag med* når en sjøl ønsker å utvikle en idé. Man trenger noen som kan motivere og inspirere, og hjelpe deg fremover i prosessen. *”Det er kjempeviktig. For sjøl blir du sittende og kokkelure over en bunke papira ”* (Informant 2).

Initiativtakere til Lovelunch, trakk fram *muligheten for å realisere egne ideer*, som hovedmotiv for etablering av deres nettverk. *”Vi var avhengig av de andres produkt for å kunne realisere ideen”* (Informant 7). Prosjekteierne poengterte at de er opptatt av lokal matproduksjon, og at *”den største drivkrafta bak vårt arbeid er vår økologiske idealisme”*(ibid). De ønsket å samarbeide med *bedrifter som har samme ideologi og driver innenfor samme nisje*. Samtidig ønsket de å realisere sin idé, *”for at andre også skal få oppleve smaken av økologisk mat”* (Informant 8).

En av informantene fortalte at vedkommende hadde svært *dyrt utstyr, og var avhengig av samarbeid* for å klare seg. Gjennom nettverk fant informanten dyktige samarbeidspartnere, og sammen kunne de sette sammen spenstige leveranser.

En annen informant pekte på at man i nettverk blir kjent med de andre bedriftenes produkter/tjenester. Hva de har, og kvalitet på produktene. *”Dermed kan du etablere forutsigbarhet for din egen bedrift. Du vet hva du leier/kjøper, og du vet hvordan totalproduktet blir, og hvordan leveransen blir i leveringsøyeblikket”*(Informant 3).

I løpet av intervjuene understreket flere informanter betydningen av å heve nivået i næringen, og ga uttrykk for at de ønsket å være med i et fellesskap som kunne bidra til dette.

Informantene var klar på at for å bli oppfattet som profesjonell, er man avhengig av å tilby produkter/leveranser av høy kvalitet. Samtlige ønsket å være med i utvikling, produksjon og levering av kvalitetsprodukter. ”Vi ønsker å få opplevelsesproduksjon opp på et profesjonelt nivå, og være med å lage leveranser i særklasse” (Informant 6).

”Grunnen til at vil være med, er at vi vil, at vi i lag skal lage fantastiske produkter. Vi vil være med å lage opplevelser i verdensklasse!”(Informant 4).

Når samtalene kom inn på lokalsamfunn, fortalte et par av informantene at de hadde ønsker om å være med å *skape mer aktivitet i Lofoten*, for på den måten å *gjøre øyriket mer attraktivt som reisedestinasjon*, og også som *et område hvor folk ønsket å etablere seg*.

Informantene fra Henningsvær viste til visjon og formål for FIH-nettverket, og fortalte at de ble med i nettverket fordi eventet Førjulseventyret ville *skape liv og røre i Værret* i ei mørk førjulstid. Samtidig understrekte de den økonomiske betydningen FIH hadde både for deres egen bedrift, og for stedet som helhet. ”Jeg vil gjerne at plassen jeg bor på skal være en attraktiv plass. Jeg vil være del av trivelige juleforberedelser uten stress, og jeg vil selvfølgelig leve av det” (Informant 9).

En annen informant uttalte: ”Vi deltar i lokale prosjekt og nettverk som skaper vekst og liv omkring oss”(Informant 1). Andre viste til Grønt Reiseliv, og fortalte at de ville delta der fordi de ønsket å ta i mot tilreisende på gården, og på den måten *være med å gi tilreisende kultur- og naturopplevelser basert på dagliglivet på gården, mat og tradisjoner fra Lofoten*.

6.4.1 Produkt

Når informantene snakker om produkt eller leveranse, handler det ikke bare om én type opplevelse. Bedriftene representerer ulike sektorer og nisjer innenfor opplevelsesproduksjon, og produktene spenner derfor over et stort spekter, både i type og omfang. De utgjør alt fra et felles event som går over flere uker i en bestemt destinasjon, via ekstremsport, hvalsafari, kulinariske opplevelser og besøk i små nisjebutikker, til en liten sjokoladebit. Det er enkeltprodukt eller ”pakker”.

Som nevnt i litteraturdelen preges dagens samfunn i stor grad av individualisme. Et uttrykk for dette er at mange ønsker å realisere seg selv, og bygge sin identitet gjennom opplevelser. Dette gir opplevelsesprodusenter og reiselivsnæringen som helhet en del utfordringer når leveranser skal planlegges og gjennomføres. *”Utfordringen er å levere en gjennomgående produkt- og servicekvalitet som innfrir, helst overgår, kundens forventninger til tross for høyt prisnivå...”* (Destinasjon Lofoten og Lofotrådet 2006:45).

Informantene gir et godt bilde av ønsker og behov de har for å kunne matche kravene som dagens tilreisende stiller. De beskriver hvilke egenskaper de ser etter når de vurderer samarbeid for å utvikle ideer. Utvikling av ideer kan defineres som synonymt med innovasjonsbegrepet slik Eide tolker det: *”Med innovasjon mener vi utvikling og implementering av en ny eller forbedret idé”*(Eide 2011:32).

Innovasjon er en interaktiv prosess med flere aktører (Fuglsang 2007). Skal innovasjon resultere i “opplevelser i verdensklasse” krever det samhandling mellom personer som ønsker å dele idé, kunnskap/kompetanse og erfaringer. Det er slike personer informantene beskriver. De beste resultatene krever sannsynligvis en samhandling slik Hjort beskriver det: *“... og når samhandlingen kan utvikles til det fineste samspill, tenker jeg meg at det er fordi alle er besjelet av et ønske om et best mulig sluttresultat”* (Hjort 2004:4), eller sagt med ett annet ord: samskaping.

Givende innovasjonsprosesser krever positive og trygge rammer, med andre ord personlige relasjoner. Hvor tett disse relasjonene skal være for å gi de beste resultatene i en innovasjonsprosess, diskuteres av forskerne. Informantene synes å være enige med forskere som Grandori og Soda (i Newell 2009) som hevder at tette relasjoner er det beste. Trygge rammer gir rom for kreativitet, divergerende tenkning, erfaringsoverføring, og åpen og ærlig kommunikasjon. Ut fra dette kan man slutte at nettverk er en ideell arena for å utvikle opplevelser i særklasse. Dette er for øvrig i tråd med funn presentert i litteraturdelen, blant annet hos Gausdal (2008), som med støtte i Wenger, hevder at praksisfellesskap er verdifulle arenaer for læring. I slike fellesskap støttes og berikes arbeidsprosesser direkte ved at deltakerne stimuleres til å dele erfaringer, stille gode spørsmål til hverandre, og fortelle hverandre historier. Deltakerne jobber sammen, og lærer av hverandre etter prisnippet *”Jeg hjelper deg, og du hjelper meg.”* Funn i litteraturen (Fuglsang og Eide 2012), og uttalelser fra

informanter som deltok i Arena InnOpp tyder på at bruk av ”experienteturns” er en modell som passer svært godt når ideer skal utvikles.

For å holde tritt med dagens krav, bør bedriftene drive kontinuerlig innovasjon – stadig søke å utvikle nye måter å gjøre ting på og nye produkter. Ofte er det nok med mindre endringer og justeringer av eksisterende tilbud for at de igjen skal oppfattes som attraktive. Imidlertid er det fra tid til annen også behov for mer radikal innovasjon.

6.4.2 Destinasjon og lokalsamfunn

Lofoten som turistens førstevalg i Nord-Norge, får stadig større konkurranse fra andre destinasjoner i landsdelen. Kreative og visjonære folk utvikler og etablerer spennende og attraktive leveranser, basert på natur, kultur, mat, folk og dyr, underholdning og så annet. Selv om Lofoten blant annet i kraft av sin natur og kystkultur stadig tiltrekker seg turister, er det viktig for reiselivsnæringen å gjøre nødvendige grep slik at regionen opprettholder, og gjerne øker sin attraktivitet i markedet. En del bedrifter har vært i gang med arbeidet for å befeste Lofotens plass som førstevalg.

Gjennom etablering av kommersielle nettverk i Lofoten har man allerede gått i gang med opplevelsesinnovasjon. Begrepet betegner *”den fremtidige konkurransearenaen i reiselivet, som er fokusert rundt et nettverk av bedrifter som tilbyr innovative totalløsninger sammen med kundene ut fra deres behov og ønsker”* (Breiby 2009:115).

Et av målene i Masterplan for Lofoten er: *”... Lofoten skal fascinere sine gjester på en slik måte at de reiser hjem med et ønske om å komme tilbake. Lofotens identitet og unike kvalitet som reisemål skal videreføres gjennom bærekraftig utvikling”* (Destinasjon Lofoten og Lofotrådet 2006:17). Informantene som trakk fram dette aspektet, synes å være bevisst hva som kreves, og de har vilje og ”guts” til å gå i gang. De ønsker at bedrifter skal samarbeide om å utvikle og produsere leveranser som gir de besøkende, gåsehud, flow og fantastiske minner for livet. Dette blir også undersøkt av Fuglsang og Eide (2012) når de hevder at Fuglsang og Eide (2012) det er av avgjørende betydning at lokale reiselivs- og opplevelsesbedrifter deltar i innovative nettverk. Lokale nettverk der deltakerne gjensidig hjelper hverandre med innovasjon og utvikling både for de enkelte bedriftene og for fellesskapet som helhet, er nødvendig nå man ønsker å utvikle sterke lokale destinasjoner.

Henningsvær har vært arena for Førjulseventyret helt siden 2006. Informantene med tilknytning til nettverket Førjulseventyret i Henningsvær (FIH) hadde ønske om å sette Henningsvær på kartet som en attraktiv destinasjon, også på vinterstid. De vil ha liv og røre i Værret i ei mørk førjulstid. En annen svært viktig begrunnelse for å gå med i nettverket, var muligheten for økt omsetning og dermed muligheter for at bedriften kunne bli et reelt levebrød.

En av informantene la vekt på at Værret er hjemstedet som vedkommende er glad i og stolt over, og ønsker å profilere. Forskning blant annet av Huang og Stewart (i Tinsley og Lynch 2001) konkluderer med at folks følelse av tilhørighet og egen identitet er med på å opprettholde lokalsamfunn. Forskerne mente også at jo mer folk investerte i sitt lokalsamfunn, jo mer delte de med hverandre. Og jo sterkere folk blir følelsesmessig engasjert, jo sterkere identifiserte de seg med og knyttet seg til lokalsamfunnet. Dette synes å være i tråd med det flere av mine informanter mener.

Imidlertid kan andre funn i undersøkelsen min, tyde på at selv om man identifiserer seg med lokalsamfunnet, er ikke det ensbetydende med at man engasjerer seg i det lokale nettverket, og det arbeidet som der nedlegges for å få til eventet Førjusleventyret.

Boschma (i Kristensen 2010) påpeker at man må bygge på eksisterende bedrifter og stedets erfaringer når nettverk skal etableres. Dette er nettopp tilfelle i Henningsvær, hvor et viktig mål for etablering av nettverk var å sikre arbeidsplasser i eksisterende bedrifter. Forskeren sier videre at en nøkkeldriver for vekst er at bedriftene er ulike. Også dette harmonerer med forholdene i Henningsvær. En av informantene understreker bedriftenes særpreg og egenart som en viktig suksessfaktor for FIH: *”Unikheten, spesialfeltene til de enkelte bedriftene, gjør at tilbudet blir så forskjellig, og gjør det så rikt å komme til Henningsvær”* (Informant 3).

Mine funn i litteraturen viser at reiselivsnæringen anses som en av de viktigste næringene for å opprettholde bosettingen i distriktene (Velvin og Engeseth 2005). Hvorvidt etableringen av Førjusleventyret i Henningsvær (FIH) har hatt en slik effekt vites ikke. Imidlertid har stedet en rekke reiselivsaktører både innenfor overnatting, mat og kultur, som ikke deltar i FIH.

Arbeidsplassene som dette utgjør har stor betydning for sysselsettingen på stedet.

Blant annet i regjeringens reiselivstrategi 2007 og 2012 understrekes det at regionene/stedene må bygge på sine fortrinn og fordeler. FIH bygger nettopp på de fortrinn og fordeler Henningsvær har. Lofoten Winter har dette som et av sine formål.

6.4.3 Formidling av verdier

Et tema som stadig diskuteres blant annet i media er hvilke verdier bedrifter formidler gjennom sine produkt og hvordan produktene fremstilles. Psykologiforsker Dahl presiserer at dette er et aspekt som aktørene innenfor opplevelsesøkonomi bør ta ad notam.

Opplevelsesprodusentene må bestemme seg for hvilke kunnskaper de ønsker å formidle, og hvilke holdninger de synes det er viktige å fremheve gjennom sine tilbud (Dahl i Pedersen 2012).

Initiativtakerne til Lovelunch er opptatt av økologi og miljø. De arbeider blant annet med økologisk og kortreist mat. De mener folk må bli bevisste både i forhold til det de spiser, og hvordan de forholder seg til natur og miljø. De ønsker å formidle sin ideologi gjennom produktet Lovelunch. Også flere andre informanter trakk frem hensyn til miljø og natur som svært viktig når man planlegger produkt/leveranse.

Sundbo og Bærenholdt (2007) hevder at opplevelsene spiller en viktig rolle blant annet for dannelse av folks identitet. Pedersen (2012) hevder at når vi reflekterer over ting vi har opplevd, fører det til erkjennelse av forhold omkring oss, og om oss selv som person. Opplevelser og refleksjon om opplevelsene er med å forme våre holdninger, våre etiske normer og verdier. Forskernes uttalelser underbygger det Dahl hevder. Samtidig viser de hvor viktige informantenes syn på dette området er. Pedersen (2012) påpeker også at bedrifter innenfor reiselivsnæringen må legge World Travel Organizations ti bærekraftsprinsipper til grunn for all tenkning og virksomhet.

6.4.4 Homogene eller heterogene nettverk

Som referert ovenfor ønsket initiativtakerne til Lovelunch å etablere et lite homogent nettverk. Nettverket består kun av lokale bedrifter innenfor økologisk og kortreist matproduksjon. Bedriftene måtte imidlertid være komplementære, det vil si levere ulike produkt som til sammen utgjorde en økologisk lunsjpakke. Utvelgelse og sammensetningen av bedrifter, begrunnet prosjekteierne med at bedriftene tilhørte samme nisje innenfor matproduksjon. Dermed forsto de hverandres situasjon, hadde mange sammenfallende erfaringer, og ”snakket samme språk”. De unngikk misforståelser fordi folk forsto hverandres bransje og ståsted. ”Vi er like. Det er bare det at noen er kommet litt lengre enn andre” (Informant 7). Slike samarbeid gjør en trygg, mente de.

Dette er et tydelig eksempel på at bedrifter velger å holde seg innenfor sitt eget praksisfelt, der de kjenner kodene når de inngår i nettverk, fordi det er mest hensiktsmessig for formålene som samarbeidet har. De andre nettverkene er heterogene. Flere av deltakerne i disse nettverkene så fordelene med å kunne samarbeide med bedrifter fra andre sektorer innenfor reiselivsnæringen, og på den måten få tilgang til helt annen kompetanse og erfaringer enn de selv har i egen sektor. Hva som er best, må vurderes ut fra nettverkets formål og bedriftenes ønsker eller behov.

6.5 Markedsføring og markedstilgang

Flere informantene nevnte markedsføring, og muligheten for å nå ut til et større marked, både nasjonalt og internasjonalt, som et viktig argument for å delta i nettverk. Nedenfor gis en kort redegjørelse for de ulike motiv som kom fram her.

Bedriftene er som kjent, stort sett små, og har verken tid eller ressurser til å drive markedsføring i stor stil alene. *Markedsføring koster*, og gjennom samlet satsing har man mulighet for å nå mange. ”*Vi har egen webside og FB-side, men ser jo at vi trenger å markedsføre oss på andre måter også. Messer og sånt, og ta i bruk andre sosiale medier. Men vi har verken råd eller tid til det. Vi trenger å samarbeide med andre*” (Informant 4).

Felles webside, felles logo og reklamemateriale ble trukket frem som viktig for profilering av de enkelte bedriftene. De nevnte også muligheter for annonsering i lokal og regional presse som argument for deltakelse. ”*Gjennom markedsføring og annonsering vi gjør samlet, har jeg nådd et mye større marked enn jeg hadde klart alene*” (Informant 5). Mange var også svært bevisst på betydningen av å være *med i nettverk som arbeider seriøst med markedsføring og salgsframstøt* mot både nasjonale og internasjonale marked. Det er stor konkurranse blant destinasjonene i Nord- Norge, og bedriftene må stå sammen og profilere Lofoten én destinasjon, påpekte de. ”*Vi ser det når vi er på messer. Skjønner hvem du har å konkurrere med. Du er liten aleine. Skal vi klare oss ute i den store verden trenger vi å stå sammen*” (Informant 3).

Noen trakk fram Lofoten Winter som eksempel på felles profilering av Lofoten. Andre snakket om Lofoten Mat, et nettverk som blant annet profilerer Lofoten som matregion. En av årsakene til at informanten hadde valgt det nettverket, var muligheten for å delta i en samlet markedsføring av mat og matkultur fra Lofoten på store messer og utstillinger i inn- og utland. Flere understreket at for dem er det svært viktig å være *med i nettverk som profilerer*

Lofoten som ett. Mange fortalte at satsing og samarbeid omkring markedsføring hadde gitt bedriften betydelig omsetningsøkning. Lofoten Winters profilering av Lofoten som fantastisk *destinasjon også på vinteren*, ble trukket fram som eksempel på markedsføring som hadde båret frukt for deres bedrift. Et par informanter tok også opp *deltakelse i nasjonale og internasjonale markedsførings-/ salgsnettverk*, og fortalte at deres bedrifter ser det som svært fruktbart å delta i slike nettverk. Nettverkene har gitt dem tilgang til nye og interessante markeder, i tillegg til at de stiftet bekjentskap med mange interessante og kunnskapsrike bedrifter innenfor reiseliv og opplevelsesproduksjon.

Informantene hevdet videre at muligheten for *tilgang til andre markeder gjennom samarbeidspartneres bekjente og nettverk* – lokale, regionale, nasjonale og internasjonale, også var en medvirkende årsak til at de valgte nettverk. Mange bedrifter er med i andre nettverk og har andre samarbeidspartnere, som kan vise seg å bli svært gunstig for deg og din bedrift, mente de. Enkelte trakk også fram mulighetene for å få tilgang til større bedrifters distribusjonssystem, for eksempel hotellkjedene, som et motiv for deltagelse i nettverk.

Ifølge Mehmetoglu og Normann (2011), er naturopplevelser det viktigste reisemotivet for både norske og utenlandske turister. Dette betyr at aktivitetsbedrifter og destinasjonsselskaper bør fremme naturopplevelser på et overordnet nivå i sin profilering i begge disse markedene. Dette samsvarer med profileringen som Lofoten Winter har stått for og som flere av informanter påpeker i forbindelse med markedsføring: ”*Vi har brukt mye tid på å kommunisere ut i den store verden at Lofoten er et helårs reisemål, og at det er fantastiske muligheter her i Lofotens flotte natur*” (Informant 6).

Jes Petterson (2010) peker for øvrig på at svært ofte dreier formelle lokale nettverk seg om felles markedsføring, og ikke om produktutvikling. Dette er også forhold som jeg vil hevde gjelder i Lofoten.

6.6 Lønnsomhet

Undersøkelsen min viser at ønsket om lønnsom drift, og mulig vekst, er det underliggende motivet for deltakelse i nettverk, enten det dreier seg om kommersielle bedriftsnettverk, eller læringsnettverk. Følgende sitat kan illustrere dette:

- *”Vi er med fordi vi ser muligheter for å øke vår omsetning gjennom det vi lærer, og det samarbeid vi inngår”*(Informant 2).
- *”Det er klart at muligheta for økt omsetning og dermed lønnsom drift ligger i bunnen når vi vurderer å gå med i et nettverk, i alle fall må det være mulig på lang sikt”*(Informant 4).
- *”For meg er nettverket helt essensielt – det er ett av beina i bedriften”* (Informant 5)
- *”Det må jo gi penger. Vi kan jo ikke gi bort produkter. Vi er jo avhengig av inntekt”*(Informant 7).
- *”Gjennom økt kunnskap og kompetanse kan vi utvikle og tilrettelegge leveranser av høy kvalitet, bli mer konkurransedyktige på markedet, og dermed øke vår omsetning”* (Informant 6).

For noen bedrifter kan nettverk nesten bety et være eller ikke være, slik det synes å være tilfelle for en del bedrifter i Førgjulseventyret i Henningsvær. For andre har ikke nettverket så vital betydning, men mine funn viser at deltakelse i nettverk har hatt til dels stor betydning for bedriftens omsetning.

Lønnsomhet i næringen er avhengig av markedet, antall tilreisende til Lofoten og de tilreisende sin betalingsevne og betalingsvillighet. Flere informanter har påpekt at det er store forskjeller i betalingsvillighet hos de tilreisende.

I følge mine informanter går diskusjonen om hvilke grupper man skal henvende seg til rimelig høyt mellom de ulike sektorene i næringen. Noen mener man må satse på high-end markedet med personer som både har stor betalingsevne og betalingsvillighet, mens andre holder ganske steilt på at man må satse på masseturisme. Her foreslår en av informantene at man kan gjøre som Ole Brumm, si – ja takk, begge deler. Skal bedriftene kunne drive lønnsomt, bør denne diskusjonen opp og frem i lyset.

6.6.1 Sesongutvidelse

Behov for utvidelse av sesong ble også nevnt som motiv for deltakelse. Samtlige mente at det er viktig å profilere Lofoten som destinasjon også i vinterhalvåret. Noen fortalte at deres bedrift stort sett satser på vinteraktiviteter. De er avhengige av aktivitet for å klare seg, og ønsket å være med i nettverk som arbeidet med innovasjon, produktsamarbeid og markedsføring av Lofoten vinterstid. Informanter som hadde tilknytning til FIH, pekte på at ett av motivene for deltakelse der var å få Henningsvær på kartet igjen på vinterstid.

Reiselivsnæringen utgjør en større og større del av verdiskapningen i Lofoten, men næringen er stadig preget av store sesongvariasjoner. Dette er både en utfordring når det gjelder lønnsomhet, og mulighetene for å rekruttere kompetent arbeidskraft. Informantene understreket at man må satse på utvidelse av sesong, slik at det blir mulig å skape helårs arbeidsplasser, og for å øke mulighetene for lønnsom drift for bedriftene. *”Vi får ikke folk med kompetanse og kunnskap i å drive turistanlegg her hvis det kun handler om sesongarbeid.”* (Informant 6). *”Det er kjempeviktig at bedriftene i Lofoten tar i bruk de unike mulighetene vi har for å bli en attraktiv destinasjon hele året”* (Informant 3).

Betydningen av utvidelse av sesong blir understreket både på nasjonalt og regionalt plan:

”Å skape levedyktige distrikter gjennom flere helårs arbeidsplasser innenfor reiselivsnæringen er ett av hovedmålene i den nasjonale reiselivsstrategien”

(Destinasjon Lofoten og Lofotrådet 2006:17).

Utvidelse av sesong til også å gjelde vinterhalvåret har vist seg å ha stor betydning for de bedriftene som har satset på dette markedet (jfr. kapittel 6.4). Informanter hevder at vinterturistene er mer dedikerte, og dermed har større betalingsvillighet enn turister som gjester øyriket om sommeren. En av informantene viser til en uoffisiell undersøkelse som viser at vinterturistene legger igjen 3,5 ganger så mye verdi som sommerturistene.

Oppsummering av dette kapittel presenteres i kapittel 8.

7.0 Viktige faktorer for å lykkes med nettverk

I dette kapittel presenteres og undersøkes funn i forhold til den empiriske undersøkelsen av forskningsspørsmål 2:

Hvilke faktorer er viktig for å lykkes med nettverk og hvilken rolle/ betydning har ledelse?

Kapittelet er oppdelt på følgende måte: I de seks første underkapitlene presenteres de viktigste faktorene for å lykkes med nettverk, med unntak av det som handler om ledelse. Dette presenteres i eget underkapittel 7. Oppsummering av mine empiriske funn under dette kapittel kommer i kapittel 8.

Som nevnt i forrige kapittel kan kategorisering av funnene være vanskelig, da en del funn kan tilhøre flere kategorier. Dette gjelder også for funnene i dette kapittelet.

7.1 Forpliktelse, forankring og engasjement

I dette underkapittelet presenteres og behandles viktige faktorer for å lykkes med nettverk som handler om forpliktelse, forankring og engasjement.

Betydningen av grundig forarbeid i forbindelse med vedtekter, avtaler og forretningsplan ble trukket frem av flere informanter som en viktig faktor for å lykkes med nettverk. De hevdet at man må være villig til å bruke tid og ressurser på utarbeidelse av vedtekter, forretningsplan og avtaler. ”Forarbeid er viktig! Jo mer føre var du klarer å være, og jo mer erfaring du har med nettverksbygging, så klarer du å få med de viktige elementene i vedtekter og avtaler” (Informant 3). Det ble også pekt på at det lønner seg å engasjere en erfaren prosjektleder til å lede dette arbeidet.

I forlengelsen av dette pekte informantene på viktigheten av bevissthet omkring medlemskap og hva medlemskap innebærer (jfr. kapittel 6). Uten en slik bevissthet oppstår det gjerne både misforståelse, urealistiske forventninger og misnøye, noe som igjen kan føre til konflikter innad i nettverket, og i ytterste konsekvens fører til at bedrifter forlater nettverket og hele samarbeidet rakner. Flere informanter påpekte at bedriftene må ta en intern runde på hvilke mål de har for deltakelse, hvilke forventninger de har, og ikke minst hva de selv er villige til å bidra med. ”Jeg vet ikke om folk har spurt seg selv hvorfor de er med, og hva det innebærer. Men det må man” (Informant 5). Dette er et tema som bør tas opp i bedriftene med jevne

mellomrom, være et fast punkt på interne møter, og ikke kun være tema når bedrifter vurderer deltakelse i nettverk. Videre bør det stå på fellesmøtenes agenda. Videre ser jeg dette som et naturlig tema for samtale mellom ledelse og deltakere.

Samarbeid handler både om å gi og få. *”Man må bestandig være ute etter både å bidra, og kunne dra veksel på den kompetanse som er i nettverket”* (Informant 3). En annen informant presiserte at dersom folk skal være positive og yte noe i et nettverk, så krever det at nettverket genererer vekst og lønnsomhet hos alle. *”Uten det kan vi si at vi er positive, men i realiteten vil man ikke være det hvis du ikke har noe igjen for det sjøl på sikt”* (Informant 2).

Vedkommende understreket at de har mer enn nok å gjøre med bedriften. *”Det må være ei forutsetning, og det må være et mål for hele prosjektet at man skal ha noe igjen, uansett hvordan det nå er”* (ibid). En slik holdning vil jeg anta er ganske utbredt i næringen, særlig blant de mindre bedriftene. Deres ressurser i form av både tid og økonomi er som nevnt ganske marginale. Det er derfor helt naturlig at de forutsetter gevinst, og da i særdeleshet i form av økt inntjening, for å prioritere deltakelse i nettverk. For øvrig var mulighet for lønnsomhet og vekst, etter min oppfatning, informantens viktigste begrunnelse for deltakelse i nettverk (jfr. kapittel 6).

En naturlig konsekvens av bevissthet omkring deltakelse handler om engasjement.

”For man må ha litt av det her at man brenner for noe. Hvis ikke må man vurdere sin deltakelse” (Informant 3). Andre var mer moderate i sine uttalelser, men fremholdt at ekte engasjement er essensielt. I denne forbindelse nevnte informantene problemet med ”gratispassasjerer”, altså bedrifter som kun ”surfer” på de andres innsats. Flere snakket om at det stort sett er noen få som står på og drar lasset, både i forbindelse med praktiske gjøremål og ledelse. Faren med dette er at disse få personene til sist går lei. De har ikke mer å gi. Når det ikke står noen andre klar og villig til å ta over, viser all erfaring at samarbeidet bryter sammen.

Betydningen av engasjement og tilhørighet presiseres i litteraturdelen, blant annet hos Wenger (2003) når han snakker om sosial kompetanse (jfr. kapittel 3.3)

Informantene mente at engasjement også handler om tilhørighet, og dermed om å kunne og ville identifisere seg med nettverket. *”Du må forankre – få et slags eierskap, en identitet til det du holder på med”* (Informant 5). Fuglesang og Eide (2012) hevder at identitet i stor grad

avhenger nettopp av forpliktelse og engasjement, og at personlige relasjoner mellom deltakerne er svært viktig for å kunne oppnå engasjement.

Informantene var opptatt av problematikken omkring hvordan forpliktelser skal kontraheres for at nettverk skal lykkes. Spørsmålet om skriftlig eller muntlig kontrakt ble omtalt av flere. *”Forpliktelser må være nedfelt. Er de ikke det, har du et problem”* (Informant 3). Enkelte som hadde opplevd problemer i forhold til dette, presiserte at det må kontraheres tett, og at avtaler må være helt tydelig på mål, delmål og måloppnåelse. *”Vi må være dønn sikker på at alle er fullstendig klar over hva de har gått inn i, og hva de har forpliktet seg til”* (Informant 6). Informantene mente at tydelige kontrakter gir forutsigbarhet, og at man gjennom skriftlige kontrakter sikrer seg mot mulige misforståelse og falske forventninger. *”Vi har inngått klare avtaler, og skrevet kontrakt for at det skal være forutsigbart både for oss og de andre”* (Informant 7).

Andre mente at muntlig avtale er like god som skriftlig. *”Vi bekrefter medlemskapet gjennom kontingenten. Folk får utlevert vedtektene og forplikter seg til å forholde seg til dem”* (Informant 9). Jeg stilte meg tvilende til om dette var ensbetydende med at folk var klar over hva medlemskapet innebærer, mens informanten mente at det var tilfelle. Erfaringer viser at svært mange som melder seg inn i foreninger/organisasjoner legger vedtekter og lignende i en skuff uten å se nærmere på dem. Jeg antar at dette også kan være tilfelle for nettverket denne informanten snakket om. Dersom nettverket velger å fortsette sin kontrahering slik informanten beskriver, burde de nok innføre en ordning der styrerepresentant gjennomgår vedtektene sammen med nytt medlem, før pengene ble betalt.

Flere hadde dårlige erfaringer fra samarbeid der medlemmenes forpliktelser ikke var tilstrekkelig presisert. Enkelte laget sine egne regler. De pekte på at når medlemmer begynner å lage egne regler og gå bort fra avtaler, så smuldrer man opp fellesnevnerne for samarbeidet, og da er det stor fare for at det hele rakner. Dette er også noe som Wenger (2003) tar opp. Han konkluderer med at uten lyst og vilje til å være med å drive nettverket fremover, vil fellesskapet stagnere og uten sterke følelser av tilhørighet vil fellesskapet bli revet i stykker. Et spørsmål som kan være naturlig å stille i denne sammenheng, er om inngåtte kontrakter og avtaler, enten de er skriftlige eller muntlige, er ensbetydende med at folk føler seg forpliktet av dem. Det er nærliggende å tro at folk flest vil føle seg forpliktet til inngåtte avtaler, men folk er jo forskjellige og har forskjellige holdninger og meninger også i forhold til dette.

Det handler om gjensidig tillit og respekt for hverandre og for fellesskapet man har gått inn ”
”*Det handler jo om å kunne stole på hverandre, om å respektere hverandre, hjelpe hverandre. Jeg vil aldri kunne samarbeide med folk som ikke holder avtaler, som jeg ikke kan stole på*” (Informant 8).

Etiske normer og verdier er ett av temaene jeg tar frem i neste underkapittel.

7.2 Sammensetning

I dette underkapittelet presenteres og undersøkes empiriske funn angående viktige faktorer for å lykkes med nettverk som handler om sammensetting av nettverk.

Et moment som informantene trakk frem her gjelder størrelse på nettverk. Noen uttrykte skepsis til dette: ”*Antall medlemmer er viktig. Man må jo ha mulighet for å bli kjent med hverandre, og klare å dra veksel på hverandre. Hvis man er for mange tror jeg ikke det går så bra*” (Informant 3). Betydning av personlige relasjoner tas opp i neste underkapittel (kapittel 7.3).

Noe av faren ved store nettverk er at mange deltakerne kan oppleve nettverket mer som en medlemsorganisasjon enn et sosialt fellesskap hvor hver deltaker skal delta aktivt. Følelse av tilhørighet (jfr. kapittel 7.1), vil jeg anta kan være vanskelig utvikle når nettverk blir for store. Dette er også noe som Wenger (2003) er opptatt av. Samtidig som fellesskapet må være av en viss størrelse for å være interessant, hevder forskeren at man må være oppmerksom på at det er fare for at man mister fokus på hva fellesskapet skal være dersom det blir for stort. Imidlertid gir store nettverk mange muligheter for spennende og givende samarbeid da bredden i bransje og type bedrifter sannsynligvis vil være stor. Dette er et moment som flere informanter mener er av stor verdi. ”*Det at man har forskjellig utgangspunkt, forskjellig måte å se tingene på er veldig positivt. Når det deltar mange forskjellige bedrifter, når man får et sammensurium av bransjer, det er da du får de beste ideene, de beste innovasjonene, de beste resultater, og de mest spennende prosjektene*” (Informant 2).

Informanter fra blant annet Førjulseventyret i Henningsvær (FIH) understreket at ulikhet i bransje og spesialitet var en svært viktig faktor for at FIH hadde slik suksess. ”*Vi er alle forskjellige. Hver av oss er unike og har vårt eget spesialfelt. Til sammen blir vi en unik helhet. Det er det som gjør oss attraktive, at folk gidder å kjøre den kronglete veien ut hit*”

(Informant 9). Dette er en oppfatning som synes å deles av majoriteten av besøkende. Både reportasjer i ulike media og samtaler med besøkende, viser at nettopp denne ulikheten sammen med selve stedet, er det som gjør det så spennende og trivelig å komme til Henningsvær. En informant pekte imidlertid på at dette også kan gjelde nettverk eller samfunn sammensatt av bedrifter innenfor samme bransje/nisje, da hver enkelt bedrift har sitt spesialfelt. Lovelunch må sies å være eksempel på et slikt nettverk, der sammensetningen av det særegne for hver bedrift utgjør et attraktivt totalprodukt. *”Skomakergata heter ikke det fordi det var en skomaker i gata, men fordi der var flere, hver med sin spesialitet, og som klarte seg godt på det. Sånn kan også et nettverk være”* (Informant 8).

Et annet moment deltakerne mener er viktig for om nettverket lykkes, gjelder størrelse på deltakerbedriftene. Fuglesang og Eide (2012) henviser til erfaringer fra blant annet tidligere Arenaprojekt der større bedrifter hadde dominert. De mindre bedriftene hadde følt seg overkjørt, og utbyttet av deltakelse hadde dermed ikke vært som forventet. Denne erfaringen ble for øvrig lagt til grunn da Arena InnOpp ble etablert. Imidlertid valgte man etter hvert å ta inn tre større bedrifter, men disse dominerte ikke samarbeidet. Noen informanter mente at blanding av små og store bedrifter var svært positivt. *”Vi har deltatt i nettverk med både små og store bedrifter. Jeg tror det bare er vinn-vinn. De store trenger også påfyll. Jeg tror NN hadde like stort utbytte av samarbeidet som vi små bedrifter”* (Informant 1).

Et siste moment som informantene mente er viktig for at nettverk skal lykkes i forbindelse sammensetning av nettverk, dreier seg om nivå i kunnskap og kompetanse. Flertallet av informantene mente det er viktig at det ikke er for stort sprik mellom deltakerne i så måte. *”Du skal føle at nettverket gir deg noe. Du skal ikke bare gi og gi. Du skal ha noe igjen, ikke bruke deg opp i nettverket på å lære opp andre”* (Informant 1).

7.3 Samhandlingskompetanse

I dette underkapittel presenteres og drøftes empiriske funn i forhold til samhandlingskompetanse.

Kapittelet er inndelt som følger: Samhandling og etiske verdier, Fellesmøter og Kommunikasjon.

7.3.1 Samhandling og etiske verdier

Da dette temaet ble tatt opp fastslo en av informantene ”*Samhandling er rota til alt godt! Og så må man klare å ivareta samarbeidet*” (Informant 3).

I dette delkapittelet presenteres og drøftes betydningen av samhandling og etiske verdier for at nettverk skal lykkes.

En viktig faktor som informantene peker på for å lykkes med nettverk dreier som om personlige relasjoner. ”*Det er kjemien som skaper de gode nettverkene. Vi kommer hele tiden tilbake til at det er mennesker og de menneskelige relasjonene du skal flyte på*” (Informant 2). Flere informanter mente at forhåndskjennskap til bedrifter og folkene bak, hadde stor betydning for om samarbeidet ble vellykket. ”*Vi kjente til bedriftene og folkene bak. Det gjorde at vi følte oss ganske trygg på dem, og turte å legge frem ideene våre. Etter hvert blei vi bedre kjent, og vi ble mer dristig i forhold til åpenhet. Vi stolte på dem. Vi delte med dem, og de delte sin kunnskap og erfaringer med oss*” (Informant 7). Gode relasjoner er avhengig av tillit og respekt. Samtlige informanter mente at gode relasjoner mellom deltakerne er alfa og omega for et vellykket samarbeid. Dette er også et tema som jeg omtaler i min litteraturred (jfr. kapittel 3). Selv om flere forskere jeg viser til (blant annet Newell 2009), synes å enes om at tette bånd gir størst muligheter for overføring av taus og taktisk kunnskap, påpeker de at utvikling av tette bånd mellom deltakerne tar tid, og forutsetter at deltakerne har mulighet og vilje til å investere en god del tid i nettverket.

Både ut fra funn i min empiri og litteratur, mener jeg å kunne hevde at nettopp dette med tid til å utvikle relasjoner og delta i nettverkets aktiviteter er et gjennomgående problem for de fleste bedriftene i reiselivsnæringen. Det meste av dagen går til drift av bedriftene, næringen er preget av lange arbeidsdager, og folk har ikke mye overskudd når dagen er over (jfr. kapittel 7.7).

En annen viktig faktor for at nettverk skal lykkes er etiske normer og verdier hos deltakerne. Informantene presiserte at man må ha etiske normer som rettesnor for sitt virke både i egen bedrift og i samarbeid med andre. ”Samarbeid må tuftes på etiske prinsipper, på tillit og respekt. Hvis så ikke skjer går samarbeidet til pisis” (Informant 4). En annen informant hevdet at ”Tillit og lojalitet er grunnmuren i det å ha et ordentlig samarbeid” (Informant 3). ”Det er himmelvid forskjell på hva du kan dele med de du vet hva står for og andre” (Informant 2). I tillegg til tillit, respekt og lojalitet, understreket informantene at ærlighet er svært viktig. Betydningen etiske normer har for samarbeid er også noe som vektlegges i min litteraturredel, blant annet hos Johannessen og Olsen (2008). Samtlige presiserte at det må være gjensidighet i alt samarbeid. Det må herske gjensidig tillit, gjensidig respekt, gjensidig lojalitet. Samarbeid handler om å gi og få. ”Når noen deler med deg, må du være villig til å dele av ditt. Samarbeid skal være vinn-vinn for begge parter” (Informant 1). Dette er også noe som understrekes av flere forskere, for eksempel Hvamstad (2007). Enkelt sagt handler dette om å være medmenneske, slik jeg ser det. Denne oppfatningen deles av flere av mine informanter. ”Medmenneskelighet er viktig – hvis det er utgangspunktet for samarbeidet, da tror jeg man får til alt. Da kommer kreativiteten frem, og det er da motivasjonen vokser” (Informant 3).

Da jeg stilte spørsmålet om hva informantene la i begrepet raushet, hentet en av informantene plakaten ”Våre 10 JEG regler” fra veggen, og sa ”Denne jobber vi etter. Punktum” (Informant 3). Plakaten lyder som følger:

“JEG

- skal drive min butikk som jeg forventer at andre skal drive sin
- skal etter beste evne og vilje trå støttende til for mine kolleger
- skal aldri snakke nedlatende, eller stikke kjepper i hjulene for kollegaer som prøver å få det til
- skal til en hver tid minne meg selv på at vi lykkes best som et lag
- skal unne min nabo suksess
- skal snakke TIL og ikke OM
- skal være rettferdig og holde meg for god til uærlighet
- må forstå at det er viktig å tenke langsiktig
- skal være raus
- skal aldri glemme at humor løser de fleste floker”

Jeg velger å la dette stå som avslutning på dette delkapittelet.

7.3.2 Fellesmøter

I dette delkapittelet ser jeg på empiri i forbindelse med fellesmøter.

Behovet for jevnlige møter ble trukket frem av samtlige informanter som en viktig faktor for at nettverk skal lykkes. *”Vi møtes alt for sjeldent, og det er for stor avstand mellom styre og medlemmer. Dette må man finne en løsning på”* (Informant 6). Nettverkets størrelse kan være en årsak til at bedriftene møtes for sjelden. Her kan en mulig løsning være å dele bedriftene inn i mindre grupper, som møtes både for å ta opp særskilte tema, men også til uformelle møter. En fare med denne løsningen kan være at det oppstår sekterisme, og avstanden mellom medlemmene heller blir større enn mindre.

Når deltakerne møtes for sjeldent, kan det lett bli misforståelser. Uoverensstemmelser blir liggende og ulme, noe som igjen kan føre til svært vanskelige situasjoner – direkte fatale situasjoner, hevdet noen. *”Det hadde opparbeidet seg et stort sprik mellom deltakerne fordi folk ikke møttes og fikk snakket ut. Folk var faktisk på tur ut”* (Informant 9). I slike situasjoner er det svært viktig at man får samlet deltakerne, og gjennomført tiltak som kan løse opp i fastlåste situasjoner. Det aktuelle nettverket valgte å samle deltakerne til workshop, hvor de benyttet seg av en profesjonell coach for å løse opp i problemene. *”Med coachingen fikk vi en mulighet for å komme på litt mer samme nivå”* (Informant 5). *”Vi fikk luftet en hel masse. Folk syntes det var innmari bra”* (Informant 9) (jfr. kapittel 7.3.3). Det er nærliggende å anta at bedriftene som sterkt vurderte sitt medlemskap hadde valgt å forlate nettverket dersom workshop og coaching ikke hadde blitt arrangert på det aktuelle tidspunkt.

I kapittel 7.1. presenterte jeg empiri i forhold til tilhørighet og engasjement.

Engasjement og tilhørighet krever at man møtes, at deltakerne omgås og blir kjent med hverandre, og det kreves aktivitet. *”Vi må jo gjøre noe sammen, ellers har ikke nettverk noe for seg”* (Informant 4). Dette er en oppfatning som jeg finner igjen i min litteratur, blant annet hos Nybrodahl (2004), som hevder at aktivitet er det som holder nettverk sammen.

Når informantene blir bedt om å definere hva de legger i begrepet aktivitet, nevner de blant annet interne kurs og workshops, produktutvikling, kompetanseheving (jfr. kapittel 7.4), produktsamarbeid (jfr. kapittel 7.5), interne møter som tar opp relevante temaer innenfor opplevelsesøkonomi, og vanlige medlemsmøter der man diskuterer og enes om veien fremover, samt fordele oppgaver. I tillegg til formeller møter understreker informantene at

man har behov for uformelle møter. *”Uformelle møter og samtaler er gull verd for alle”* (Informant 7). Som nevnt tidligere i dette kapittel, er personlige relasjoner en viktig faktor for å lykkes med nettverk. For å kunne utvikle gode forhold, bli kjent med hverandre, og dermed kunne stole på hverandre, er det nødvendig at folk møtes mer uformelt. Man har behov for å bli kjent med andre sider av hverandre enn bare det som handler om bedriften. Dessuten kan uformelle møter gi mulighet for å diskutere relevante problemer, uten at det følger noen forpliktelse med. *”Vi har stadig folk fra nettverket innom. Folk tar en kopp kaffe og snakker om alt fra vær og vind til aktuelle saker for egen bedrift eller samarbeid. Veldig hyggelig. Veldig nyttig”* (Informant 6). Uformelle møter kan være med å skape et gode miljø for samtaler, refleksjon og det å dele kunnskap, og dermed legge grunnlaget for innovasjon og læring. Dette synspunkt deles av blant andre Gausdal (2008).

7.3.3 Kommunikasjon

I dette delkapittelet presenteres faktorer innenfor kommunikasjon som anses somviktige for å lykkes med nettverk.

En årsak til at kommunikasjon er viktig for å lykkes, er at budskapet kan oppfattes så helt forskjellig fra person til person, og av avsender og mottaker. *”Vi var helt sikre på at de andre hadde oppfattet saken på akkurat samme måte som oss. Noe som viste seg å være helt feil”* (Informant 6). I litteraturen forklares dette ut fra den enkelte persons mentale kart (Johannessen og Olsen 2008:166). Andre forskere, blant annet Wenger (2008) kaller denne avstanden en *boundary*. Begrepet betegner også personer, ting og prosesser som kan virke som brobyggere mellom forskjellige grupper, personer eller fagfelt (jfr. kapittel 3.3). Informanter som hadde deltatt i Arena InnOpp fortalte om språklige barrierer mellom forskere og opplevelsesprodusenter. Dette gir et eksempel på viktigheten av språklige brobyggere: *”Av og til hadde vi vanskeligheter med å forstå hverandre, forklare hverandre hva vi mente. Da var det veldig bra å ha folkene i prosjektledelsen som kjente til både forskermiljø og oss, og kunne ”oversette” mellom oss”* (Informant 1).

En annen årsak til at kommunikasjon er viktig for at nettverk skal lykkes handler om hvorvidt folk sier fra. Flere informanter trakk frem problemet med at folk unnlater å si fra, eller bare kommer med ulne utsagn som ikke gir noe klart bilde av forholdene. *”Folk må si fra. De må tørre å være ærlig og si ting som de er. Og så må de stå for det de har sagt”* (Informant 5). Imidlertid handler kommunikasjon også om å “lese situasjoner”, med andre ord å inneha

sosial og emosjonell kompetanse til å oppfatte ting i sine omgivelser. Ut fra denne betraktningen vil jeg hevde at ansvar for å få ting opp i dagen også ligger hos de andre i nettverket og hos ledelsen. Dette synspunktet synes å deles av mine informanter, noe følgende uttalelse illustrerer: *”Vi skulle ikke latt det skure og gå. Vi skulle tatt det opp med en gang vi ble oppmerksom på at det var misnøye”* (Informant 9).

En tredje årsak til at kommunikasjon er viktig for at nettverk skal lykkes, handler om diplomati. Dette har jeg delvis vært innom tidligere. Informantene påpeker at man *”må være villig til å sluke kameler”* (Informant 7), og man må ha *”evne til diplomati”* (Informant 3). Som nevnt ovenfor har sosiale fellesskap behov for noen *”brobyggere”*, noen som kan megle mellom deltakerne. Wenger (2008) kaller slike brobyggere *brokers*, som i følge forskeren like gjerne kan være deltakere, som representanter for ledelsen.

Den siste årsaken som informantene nevnte i forbindelse med kommunikasjon, handler om tilbakemelding og konstruktiv kritikk. *”Folk må kunne gi og motta konstruktiv kritikk. Kanskje er det ikke så positivt alt du får høre, men du må ta i mot og lære. Vi trenger alle å bli korrigert på turen. Klarer du ikke ta i mot konstruktiv kritikk, har du lite å gjøre i et nettverk”* (Informant 1). Dette er også noe som kom frem i litteraturstudiet mitt (jfr. kapittel 3.5).

7.4 Læring og kompetanse

Som nevnt i kapittel 6 var en del av faktorene som informantene brukte som begrunnelse for deltakelse i nettverk også faktorer som de påpekte som viktige for at nettverk skal kunne lykkes.

Læring og kompetanseheving ble grundig behandlet i kapittel 6.2. Nedenfor presenteres derfor kun i korte trekk de faktorer som jeg tolker informantene til å tillegge størst vekt i forhold til betydningen av læring og kompetanse for at nettverk skal kunne lykkes.

Informanter som hadde deltatt i Arena InnOpp understreket at nettverket hadde lyktes fordi deltakerne hadde tilegnet seg kunnskap og kompetanse som de kunne dra hjem og ta i bruk i sine egne bedrifter. I tillegg hadde de forskjellige prosjektene nettverket gjennomførte blant annet resultert i lettfattelige håndbøker som alle innenfor næringen kan gjøre seg nytte av.

En annen årsak til at læring og kompetanse er viktig for å lykkes med nettverk handler om de krav som i dag stilles til næringen. Bedriftene må både kunne designe, tilrettelegge og levere opplevelser med kvalitet. Da trengs det folk både på scenen og bak scenen med gode kunnskaper og kompetanse hvis kvalitet skal kunne bli et resultat. *”Det er kjempeviktig at vi har kvalitet på alle områder. Konkurransen er tøff. Det ryktes fort hvis vi ikke leverer det vi fronter. Derfor må vi ha folk som kan sine ting”* (Informant 3).

Et annet aspekt informantene påpekte, gjelder den kunnskap og kompetanse som bedriftene innehar, og tar med seg inn i nettverket, og de muligheter for innovasjon og spennende samarbeid som dette gir. En av informantene fortalte: *”Vi har utarbeidet produkt sammen med fagfolk som har en helt annen kompetanse enn oss. De har prøvde ut produktet i sine konsept, så har vi har fått tilbakemelding og konstruktiv kritikk. Veldig bra for oss”* (Informant 1).

Informantene understreket betydningen av experienceturns (jfr. kapittel 6.4) i nettverk når bedrifter ønsker å sette ideer ut i livet, få evaluert nye produkt og når de skal lage felles produkt, ”pakker” eller events.

Det ble understreket at det må være kvalitet på medlemsbedriftenes produkt eller tjenester. Bedriftene må kunne være sikker på at samarbeidspartnere stiller med sin beste kompetanse og sine beste produkt. Samtidig påpekte de at denne kompetansen må man være villig til å betale for. *Fagfolk koster.”Hvis vi er faglig dyktige nok, vil andre kjøpe våre produkter, og det er jo det vi vil”* (Informant 3) (jfr. kapittel 7.5). Et eksempel på at det lønner seg å ha fagfolk i sin midte er historien fra 2006–2007 da Lofoten Winter ansatte markedssjef, og i løpet av det og neste år økte besøkstallet for spekkhoggersafari fra 200 til 900 personer.

Et par informanter mente det er en stor utfordring for mange nettverk at enkelte som får adgang til kurs, seminarer, læringsnettverk osv, ikke tar i bruk denne kunnskapen når de kommer hjem til egen virksomhet, men kjører videre i det gamle sporet.

Flere informanter presiserte at det er viktig å opparbeide gode reiselivsfaglige miljøer.

7.5 Produkt, kvalitet og salg

I dette underkapittelet presenterer jeg faktorer som informantene trakk frem som viktige for å lykkes med kommersielle nettverk.

I likhet læring og kompetanse, ble produktutvikling, produksamarbeid, kunde og kvalitet belyst i kapittel 6. Mye av det informantene snakket om her, handler om kunnskap og kompetanse. Jeg har likevel valgt å ta dem med her i stedet for under kapittel 7.4.

En av informantene påpekte: *”Uten kunder ingen virksomhet”*(Informant 3). Informantene snakket om konkurransen i markedet, og presiserte at dersom bedriftene skal klare seg, må de jobbe med å få til produkter som kundene finner interessante, og som har en slik kvalitet at det tilfredsstillende kundens forventninger. *”Vi må stille krav om kvalitet til det endelige produkt. Det betyr at de som levere tjenester har kvalitet, at de kan det de leverer”* (Informant 4). Uttalelser fra en annen informant følger opp dette synspunktet: *”Vi må leie inn den kompetansen vi ikke har sjøl. Det vi da får må vi stole på. Fordi det er vår egen bedrift det går tilbake på hvis leveransen ikke er god nok”* (Informant 3).

Flere av informantene mente at den kvaliteten som trengs på produktene kun er mulig å oppnå når bedriftene benytter folk med kompetanse, og alle gjorde sitt ytterste for at det samlede produktet skulle bli best mulig. Når de snakket om kompetanse understrekte flere at det her i høy grad handlet om kompetanse innenfor service og kundebehandling *”Skal du betale skjorta for å komme hit, skal du i alle fall få god service”* (Informant 6). Samtidig pekte informantene på at et godt produkt, en god leveranse, selvsagt også er avhengig av at man har fagfolk og ekspertise blant dem som planlegger, designer og tilrettelegger opplevelsen. *”Man må få til felles eide og felles skapte produkter, og en intern lojalitet til å bruke bedriftene i nettverket”* (Informant 6). En mulig måte å gjøre det på er å enes om noen få produkter som bedriftene går sammen om å produsere. En refleksjon i et tidligere intervju konkluderte med *”De som evner å samhandle i forbindelse med produktutvikling og totalleveranse – de lykkes med sitt samarbeid, med sitt nettverk”* (Informant 3).

Pris både på sluttprodukt og på produkt og tjenester til den enkelte bedrift i forbindelse med pakking/produksamarbeid, var et tema som flere tok opp. De påpekte at man skal ha rett pris på produktene, og at det man får for sitt produkt skal gjøre det lønnsomt å drive. *”Jeg gir ikke*

bort våre produkter. Det koster å produsere. Det er kvalitet, og det skal vi ha betalt for” (Informant 2). Flere nevnte at spørsmålet om pris hadde ført til mange, og til dels store, konflikter i flere nettverk, og påpekte at dette er et tema bedriftene måtte ta opp med hverandre, og lage klare retningslinjer for (jfr. kapittel 7.1). *”Folk må være solidariske og lojale med de andre i nettverket, og ikke kjøpe tjenester hos folk som dumper pris. Du må forstå hva ordet samarbeid betyr, nemlig lojalitet og respekt for andre”* (Informant 4). Fair pris og betaling er uttrykk for respekt for de andres produkter, og deres kompetanse, understreket flere. *”Vi har dyktige samarbeidspartnere. Vi vet at vi kan stole på dem. De vet de kan stole på oss. Vi pruter aldri! For vi vet de er verd hver ei krone”* (Informant 3). Informantene understreket at når man visste hva og hvordan de andre leverte, ble ting forutsigbart for bedriftene.

Noen av informantene viste til at dersom bedrifter presser og presser på pris, må kvaliteten på leveransen nødvendigvis bli dårligere. Dårlig produkt vil ikke folk ha, og dermed skjærer slike bedrifter av greina alle sitter på, hevdet flere informanter. Det ble understreket at det er svært viktig at næringen får et profesjonelt preg. En av informantene understreket at kvalitet koster. *”Skal vi løfte min del av næringa opp på et profesjonelt nivå, så må vi ta oss betalt. Skal jeg ha en proff guide, skipper osv., så koster det. Kvalitet koster penger”* (Informant 6). Det er mange hensyn som skal tas, og mange ting som skal vurderes når en leveranse planlegges og leveres. En av informantene pekte her på at man alltid må ha i tankene hvem man lager leveransen for. Han viste til at for folk som aldri har vært utenfor storbyen, kan bare flyreisen til Lofoten føles som en stor utfordring og eksempel på ekstremopplevelse. Operatørene må skille mellom tilreisende fra Nord- og Sør-Norge og utlandet, og sy sammen opplevelser som passer de ulike gjestene. Flere understrekte at det er svært viktig at man som operatør skaper trygghet for sine gjester, og da trengs folk med både fagkompetanse og kompetanse innenfor service/kundebehandling samt en del menneskekunnskap, mente informantene.

Videre hevdet man at ting må være forutsigbare for kunden. Med forutsigbarhet mente informantene at kundene får det de er lovet, at tilbyderne må levere det de flagger. Flere understrekte at hvis forutsigbarheten blir borte, får det konsekvenser for bedriftenes inntjeningsmuligheter, for dets omdømme, og for nettverkets omdømme. Kundene må kunne planlegge i forvisning om at tilbudene de søker er tilgjengelig når de ankommer destinasjonen, ble det påpekt. For å kunne gjøre dette på best mulig måte, mente noen av

informantene at forhåndsbestilling og -kjøp er det ideelle. I tillegg pekte flere på at ved å ha en leveringsgaranti fremstår man som seriøse, og viser at man setter kunden i fokus.

Førjulseventyret i Henningsvær (FIH) som har eventet Førjulseventyret som sitt totalprodukt, er svært avhengig av at hver enkelt bedrift arbeider seriøst, og har kunden i sentrum for alle sine disposisjoner. Her er forutsigbarhet både for de andre bedriftene og for kunden av stor betydning. ”*Vær obs på det at når man møter to åpne dører og ei stengt osv., da begynner tilbudet å bli fattigere*”(Informant 3). Vedkommende uttrykte sin bekymring for endringene som har skjedd det siste året, og understreket at hver for seg er de små bedriftene i Værret veldig sårbare.

Mange informanter trakk fram at kunden kan være både din beste og din verste markedsfører og ambassadør. Betydningen av “word of mouth” ble understreket, og at dette er noe bedriftene og nettverkene må ta på alvor.

Det kom tydelig frem i noen av intervjuene at det i enkelte nettverk hersket ganske divergerende syn på hvilke kundegrupper man skal profilere seg ovenfor. Dette hadde vært, og var, stadig kilde til tildels stor misnøye blant medlemmene. Flere pekte på at det er fullt mulig å ha to tanker i hodet samtidig, altså henvende seg til flere kundegrupper samtidig. Samtidig understreket informantene betydningen av likeverd mellom bedriftene i nettverk. Det bør ikke være slik at en gruppe legger premissene for hva og hvordan man leverer. ”*Her må det være åpne diskusjoner og forståelse mellom bransjene. Ellers går det ikke*” (Informant 4). En av informantene hevdet at mange problem i kommersielle nettverk kunne vært unngått dersom medlemmene hadde fokusert på produkt i stedet for bedrift.

Et flertall av informantene understreket at den viktigste faktoren for å lykkes med kommersielle nettverk er at medlemsbedriftene får solgt sine produkt eller tjenester til andre bedrifter og til markedet, slik at driften blir lønnsom (jfr. kapittel 6.6).

7. 5.1 Markedsføring og salg

Flere informanter hevder at for å kunne selge opplevelser er det svært viktig at man reiser ut og viser ansikt. Virksomhetene må delta på arrangementer som messer, utstillinger og visningsturer. Man må vise hvem man er, hva man tilbyr, og skape relasjoner. En av informantene presiserer dette når vedkommende sier at dersom man skal ha business så må man drive gammeldags salg, at man må møte folk, og fortsetter: *”Betydningen av møtet ansikt til ansikt, den dør aldri ut. Om du har aldri så mye pc og twitter og facebook og jeg vet ikke hva - skal du lage relasjoner så må du snakke med folk!”* (Informant 3).

Informanten forteller om erfaringer fra samarbeidsprosjektet ”Møtested Lofoten” som varte i 6 år, der man hadde ansatt en egen ”døråpner”; en person som reiste rundt og holdt kontakt med byråer innenfor reiseliv og med potensielle kunder. *”Den døråpnerstillingen var kjempeviktig - så den funksjonen tror jeg på”*(ibid). Informanten er usikker på om man i dag har et nettverk som er skikket til å ta den jobben, men understreker hvor viktig det er å faktisk tørre å gå inn på et spleiselag og fortelle om Lofoten. Å stå samlet utad og vise seg som en helhet, blir oppfattet svært positivt i markedet. En informant påpekte at bedriftene må være med, og ikke bare surfe på at andre investerer i god markedsføring av Lofoten. *”Paraplyen Lofoten selger. Men, det er jo ikke bra at noen lever på andres arbeid. Du må gå inn og være med på å betale kaka”* (Informant 4). Mine funn viste at samtlige informanter var enige om at man må heie på hverandre, reklamere for hverandre, og selge hverandres produkter. Dette gjelder så vel i lokalsamfunn og region, som nasjonalt og internasjonalt.

7.6 Andre viktige faktorer

7.6.1 Tid

Tid, var en faktor som ofte ble nevnt i løpet av intervjuene. Eller rettere sagt mangel på tid, og hvordan tiden skal disponeres. Tid blir en kritisk faktor for om nettverk lykkes. Bedriftene, og i særdeles de små, står hele tiden overfor dette dilemmaet. Bruker de tid på nettverk, går det ofte ut over bedriften og muligheter for å tjene penger. Bruker de tid på bedriften går det ut over nettverket. Imidlertid har mine funn vist at mange er svært avhengig av nettverk for å ha lønnsom drift. Og mange understreket nettopp mulig lønnsomhet som en viktig årsak til å delta i nettverk. Dermed blir saken noe mer komplisert. Lite engasjement i nettverket kan føre

til at det hele rakner, noe som kan få fatale følger for bedriftene. På samme måte kan tiden de bruker på nettverket få svært negative konsekvenser for bedriften.

7.6.2 Destinasjon

For de tre kommersielle nettverkene som denne oppgaven omhandler, har destinasjonen avgjørende betydning.

Førjulseventyret i Henningsvær er basert på det særegne i Henningsvær. Værret er både rammen rundt, og en svært viktig del av eventet Førjulseventyret. Mange av bedriftene i Værret har utviklet et konsept som spiller på det særegne ved stedet. En av informantene mente det var høyst usikkert om vedkommende kunne hatt bedriften et annet sted. En annen uttalte: ” *Alle vet at det er vanskelig å lage suksess på en liten plass, men det har de greid i Henningsvær* ” (Informant 3).

Svolvær og omegn må også sies å ha stor betydning for Lofoten Winter, da mange av bedriftene i nettverket har sin base der, og gjerne har Svolvær som utgangspunkt for sine leveranser.

Informantene med tilknytning til Henningsvær mente støtten eventet Førjulseventyret hadde i befolkningen hadde stor betydning for nettverket. Folk er stolte over det som skjer, og forteller det gjerne til omverdenen. Det gir eventet og dermed nettverket mye gratis reklame.

” *Det må sies å være positivt for oss når 14–15-åringene skriver på Facebook:*

” *Førjulseventyret er så dritbra! ... Her i sted var det ei som sa: ja, vi ute i Henningsvær er jo mer urbane enn folk i byene* ” (Informant 5).

7.6.3 Økonomi

Nettverkens økonomi var et tema som ble tatt frem i flere sammenhenger i løpet av samtalen. De fleste nettverk som ikke er i regi av for eksempel Innovasjon Norge, har ikke særlig med penger å rutte med. Innskuddene fra medlemsbedrift skal dekke alt fra reklamemateriell til lønn av prosjektleder, kursledere og så videre. Det er begrenset hvor stort innskudd man kan kreve at små bedrifter skal betale. Informantene hadde mange ønsker om ekstern hjelp og støtte. Særlig var det muligheter for å kunne engasjere ekstern koordinator eller prosjektleder som opptok informantene: ” *Vi skulle svært gjerne hatt en ekstern*

koordinator eller prosjektleder som kunne holdt i trådene, og hjulpet oss fremover, men vi har ikke penger” (Informant 9).

Samtidig som flere informanter påpekte at nettverkene ikke har råd til å kjøpe tjenestene de gjerne skulle hatt tilgang til, stilte de spørsmålet om de har råd til ikke å kjøpe slike tjenester. De spekulerte på hva følgene for nettverket vil bli når de ikke har tilgang til fagfolk innenfor verken ledelse eller markedsføring og salg, eller råd til seminarer og foredragsholdere. Noen mente at prosjektet kunne løse problemene midlertidig, men trengte de noen som har tid og kompetanse til å lage prosjektbeskrivelse og søke midler. Det var ikke alltid tilfelle, påpekte flere.

7.7 Ledelse

I dette underkapittelet presenteres mine empiriske funn angående andre del av forskningsspørsmål 2 om hvilken rolle/betydning ledelse har. Underkapittelet avsluttes med en kort betraktning av funnene mine.

Under dette temaet snakket informantene både om organisasjonsmodellen med styre, styreleder og medlemsmøter, og ledelse i form av ekstern prosjektleder/koordinator.

Informantene pekte på at nettverkens størrelse og formål, har betydning for hvilken type organisering som trengs. Rene produksamarbeid bestående av et mindre antall bedrifter, som for eksempel Lovelunch, der prosjekteier kjøper produkter av de andre for å skape en totalpakke, vil ikke ha behov for styre, da all beslutningsmyndighet ligger hos prosjekteier. Mens nettverk som har andre formål, og med et større antall medlemmer, vil derimot ha behov for organisert ledelse. En av informantene gjorde for øvrig oppmerksom på at det er visse kriterier for organisering for å kunne søke Innovasjon Norge om prosjektmidler/støtte.

Bedriftsnettverk eies av bedriftene selv, og skal ifølge informantene ikke ha ansatte.

”Erfaringer tilsier at dersom man ansetter ledelse, så lener bedriftene seg tilbake, og så er det ingen som bidrar med noe” (Informant 6). Som oppfølging spurte jeg om dette ikke også kunne være tilfelle selv om ledelsen ikke er ansatt, men består av valgt styreleder.

Informanten ga meg delvis rett i det, og fortsatte: *”Svakheten med organisasjonsmodellen er jo nettopp det at du ikke får med deg resten av medlemmene. De møter bare på medlemsmøter - eller ikke. Vi har ikke fått til det brede gode engasjement på grasrota. Det blir et gap mellom*

styre og medlemmer... Tusenkronersspørsmålet er hvordan ledelsen klarer å engasjere medlemsbedriftene” (Informant 6).

I en del nettverk fungerer styreleder også som daglig leder. Når jeg spør hvordan informantene ser på det, er det flere som anser dette som en svært vanskelig oppgave. ”*Jeg tror ikke det er den ideelle måten å organisere et prosjekt på, at en bedrift skal ha den jobben. Du må ha en som er lønna for det, og gjør jobben*”, uttaler en av informantene (Informant 2). Andre mener at det er avhengig av nettverkets størrelse og formål.

På spørsmål om det kan skape problem at leder har egen bedrift, var det flere som mente at det ofte var tilfelle. Det kan lett oppstå misnøye og utrygghet blant medlemmene, og leder kan bli utsatt for beskyldninger om forfordeling av egen bedrift. Samtidig peker informantene på at et slikt forhold også kan være vanskelig for den som har ledervervet, fordi denne hele tiden må passe på hvilken hatt vedkommende har på. En av informantene mente at dette går mer på person enn på bedriftstilhørighet. ”*Det går an å kombinere lederjobb og det å ha egen bedrift, men vi skal være klar over at en som påtar seg lederjobben, han legger jo hodet sitt på en høggestabbe*” (Informant 4).

Flere pekte på at når man velger en leder, så velger man å gi denne personen tillit, og stoler på at vedkommende jobber til beste for nettverket. Samtidig velger man å gi denne personen store muligheter, blant annet å møte myndigheter og få innsyn i mye forskjellig. En av informantene understreket i denne forbindelse ”*Du blir tildelt en stor tillit når du blir valgt til leder, og du må vise at du er den verdig*” (Informant 8). Lederen må være helt klar og tydelig på at det ikke er ens egen bedrift, men nettverket som skal profileres.

Samtlige er opptatt av at den administrative ledelsen av nettverk, må tas hånd om andre enn bedriftene selv. ”*Vi tror ikke vi klarer å ivareta en slik jobb in nettverket. Vi er altfor travle i vår hverdag. Det er utrolig mye tid som går med til drift, fordi det her er små aktører*” (Informant 3). Informantene som har deltatt i Arenaprojektet var helt klar på at et nettverk bør ha en profesjonell prosjektledelse/koordinator, og skrøt uhemmet av prosjektledelsen der. Flere hevdet at en god prosjektleder fungerer som et lim mellom nettverksmedlemmene, og pekte på at det er viktig at man får tak i en prosjektleder/koordinator som fungerer godt både for og sammen med nettverket. Enkelte hevdet også at når det ikke er noen ”*som holder ei hand over nettverket,*” oppstår det lett både tendenser til anarki og andre ”*ulumskheter*. ”*Du*

treng en koordinator i alle prosjekta” (Informant 2). Samtlige informanter er enige om at man har bruk for ”*noen som kan se det litt lengre utenfra, med litt andre øyne, og få et annet diplomati inn i det*”, som en av informantene uttrykte det.

Det evig tilbakevendende problemet er finansiering av slike eksterne ledere. ”*Savner egentlig noen som kan stå utenfor, og holde i trådene, og holde oss i ørene. Men saken er at vi har ikke penger*” (Informant 9).

I forhold til FIH påpekte flere at eventet er omfattende, og man trenger noen som kan holde styr på det både i forhold til planlegging og selve gjennomføringen. ”*Det er så omfattende. Det går ikke an å lede noe sånt på en profesjonell måte, og så skal ha egen bedrift*” (Informant 5). Flere fremhevet at her trengs det noen utenfra som kan lede slike prosjekt.

Andre dro fram FIH, og hevdet at det ikke går an at en liten bedrift skal ha ansvaret for å lede et så stort event som FIH. Informantene mente at det trengs profesjonelle folk til å drive, og så kan medlemmene konsentrere seg om å gi kundene best mulig opplevelser.

Flere informanter var opptatt av at det må være *kontinuitet i ledelse*. Blant annet peker flere på at det er ikke særlig heldig at det hele tiden skal veksles på hvem som skal trekke i trådene, slik det for eksempel foregår i Henningsvær ved at den daglige ledelse tillegges styreleder, som velges for ett år ad gangen. En annen peker på at det er viktig at man har en permanent ordening, og at man må finne frem til en permanent modell for dette. Flere mente at dette er ting som blant annet Innovasjon Norge og myndighetene bør se nærmere på. Det ble understreket av en av informantene: ”*Man kan ikke leve fra hand til munn og ikke vite hva neste år skal bli. Så det er kjempeviktig å få dette på plass*” (Informant 3).

På mitt spørsmål om hvilken *kompetanse og egenskaper* en leder bør ha, fikk jeg mange interessante svar. Informantene snakket her både om prosjektlederen og styrelederen. Samtlige var klar på at det handler om respekt for andre, tillit og raushet. ”*Du må ha respekt for de du skal lede. Du må være raus. Det er nok det viktigste*” (Informant 9). Egenskaper som å være litt fremsynt, kunne analysere litt og se konsekvenser av til som skjer, var også ting informantene trakk frem.

En av informantene snakket om hva det betyr å være leder. Hun hevdet at det blant annet innebærer å hjelpe folk til å lede seg selv. *”Å være leder er ikke å bestemme. Det ligger i selve ordet lede. Du skal lede folk til å utføre det de kan”*.

Noen trakk frem evnen til å delegerer. Det er ikke meningen at leder skal gjøre alt. Blant annet ble det pekt på at man har et valgt styre, og disse personene skal ikke bare møte på styremøter, de skal også ha noen oppgaver. *”Dersom leder utfører alle oppgaver selv, og stort sett bare informerer styret hva som er gjort, tror jeg styremedlemmene vil føle seg ganske overflødige, og dermed miste engasjement”* (Informant 9). Likevel var samtlige enige om at en lederjobb tar mye tid.

Informantene mente en prosjektleder bør ha faglig kompetanse, inngående kjennskap til både statlige og fylkeskommunale organ, samt reiselivsorganisasjoner. I tillegg pekte de på at grundig kjennskap til de forskjellige støtteordninger som finnes, er gull verd for et nettverk. Å være diplomatisk ble også trukket fram som særdeles viktig for en leder. Flere trakk frem evne til å motivere og få i gang kreativiteten hos deltakerne. *”En leder må kunne motivere, og få ting i gang når det står i stampe”* (Informant 8). I tillegg mente flere at en god leder må ha litt karisma.

Informanter som hadde deltatt i Arena InnOpp nevnte også at i prosjekt der det deltar folk fra ulike grupper, som for eksempel forskere og folk fra næringen, er det av stor betydning at prosjektledelsen kan fungere som ”oversetter” mellom gruppene. Som en av informantene uttalte: *”Det var veldig bra at prosjektleder og prosjektansvarlig hadde sånn kunnskap at de kunne forklare for oss menige hva forskerne egentlig mente.”*

En av informantene avsluttet med å peke på at en leder alltid må passe på at han er på linje med de andre i nettverket, at alle har samme forståelse av veien videre. Hvis lederen ikke er bevisst på dette, kan det oppstå svært uheldige situasjoner, hevdet han.

En av dem mente at så lenge ting går greit, er det ikke det store problem å lede, underforstått at det ikke trengs spesifikke lederkunnskaper, *”men når det knirker noen plass vil det nok være nyttig med lært kunnskap om ledelse og konfliktløsning”* (Informant 7).

Informanten hevdet videre at det vil være fint om lederen har kompetanse innenfor coaching. Oppsummering av dette kapittel presenteres i kapittel 8.

8 Konklusjon

I dette kapittelet vil jeg oppsummere og belyse mine hovedfunn og oppgavens bidrag.

Formålet med denne undersøkelsen har vært å få innsikt i hvordan nettverk innenfor opplevelsesbasert reiseliv fungerer, hvorfor opplevelsesprodusenter velger å delta i nettverk, og hva som må til for at slike nettverk skal lykkes. Videre ønsket jeg innsikt i hvordan slike nettverk ledes, og hvilken betydning/rolle ledelse har for nettverk.

I det følgende vil jeg ta for meg forskningsspørsmålene ett for ett, og avslutte med problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1: Hvorfor velger opplevelsesbedrifter å delta i nettverk?

Min undersøkelse omhandler tre kommersielle og et læringsnettverk. Nettverkene er ulike i sammensetning både når det gjelder størrelse, sektorer innenfor reiselivsnæringen medlemsbedriftene representerer, homogenitet eller heterogenitet, og formålene er delvis divergerende. Kommersielle nettverk vil primært være opptatt av salg, mens andre formål som for eksempel læring vil være sekundære. For læringsnettverk vil derimot læring være det primære, og andre formål sekundære.

I litteraturdelen oppsummerte jeg med følgende årsaker som de viktigste for deltakelse i nettverk:

- Læring og kompetanseheving
- Innovasjon
- Salg og markedsføring
- Produktutvikling og pakking
- Destinasjons- og stedsutvikling
- Behov for sosial møteplass (utvidet arbeidsmiljø) for små bedrifter

Hovedvekten ligger på tilegnelse av kunnskap og kompetanse, og den betydning slik lærdom har for innovasjon, produktutvikling og pakking.

De viktigste funnene om motiv for deltakelse i nettverk i min empiriske undersøkelse er som følger:

- Lønnsomhet og vekst for egen bedrift
- Kompetanseheving og læring for å kunne designe og levere opplevelser i verdensklasse
- Etablere relasjoner til andre i næringen og være del av et fellesskap både faglig og sosialt
- Avhengig av andres kompetanse og hjelp for å utvikle og realisere idé
- Produktutvikling og produktsamarbeid
- Destinasjon og stedsutvikling
- Utvidelse av sesong
- Formidle verdier angående økologi og miljø
- Markedsføring og salg

Her ligger hovedvekten på mulighet for lønnsom drift og vekst for egen bedrift. En del av informantene erkjenner også viktigheten av relevant kunnskap og kompetanse for å lage og levere kvalitetsprodukter/-leveranser, og velger derfor å delta i læringsnettverk. Noen vektlegger også kompetanseheving og muligheter for læring i eget nettverk.

At hovedmotivet er utsikten til økt lønnsomhet og vekst for egen bedrift kan sies å være ganske naturlig, da disse nettverkene stort sett består av små bedrifter som ofte sliter for å få til lønnsom drift.

Svært få driver forretning kun fordi det er morsomt. Alle ønsker en gevinst for sitt arbeid, og gjerne en så god gevinst som mulig. Også felles markedsføring og salgsfremstøt tillegges stor vekt. Dette kan ha stor betydning for bedriftenes omsetning og inntjening. Imidlertid viser både litteratur og empiri at bedriftens konkurranseevne øker i takt med bedriftenes kunnskap og kompetanseheving, og i hvilken grad man evner å skape og dele viten gjennom samarbeid. Når bedrifter inviteres til å delta i nettverk er de fleste motiv for deltakelse en eller annen for nytte for bedriften, ”what’s in it for me”. Imidlertid understrekes det både i teori og empiri at bedriftene må vurdere hva de kan bidra med fordi nettverk skal være en vinn-vinn situasjon hvor det å dele og være raus er essensielt.

I litteraturen, for eksempel hos Gausdal (2008) argumenteres det med at nettverk er viktig for bedriftenes mulighet for innovasjon. Empirien gir helt klare indikasjoner på at informantene legger stor vekt på mulighetene nettverk gir til å utvikle og realisere sine ideer. Informantene understreket at det er vanskelig å sitte alene og utvikle gode leveranser. De erkjenner at flere hoder tenker bedre enn ett, og at det for små bedrifter er umulig å inneha all relevant kunnskap og kompetanse. Og, de legger stor vekt på betydningen av erfaringsutveksling og tilbakemelding fra andre. Med andre ord tyder mine undersøkelser på at informantene ser nettverk som en stor mulighet for å realisere ideer, og dermed øke sin omsetning.

Min empiriske undersøkelse viste at det er et stort behov i næringen for å ha et uformelt felleskap, hvor man kan diskutere problemer og luften sine ideer i uformelle møter. Betydningen av det uformelle bekreftes i litteraturen, hvor det snakkes om innovasjon og læring, blant annet hos Fuglsang og Eide (2012).

Det kan konkluderes med at hva bedriftene vektlegger når de vurderer deltakelse i nettverk, delvis avhenger av nettverkets formål, og at bedriftenes ønske om lønnsomhet og vekst ligger til grunn for alle motiver. Samtidig viser funn at informantene erkjenner betydningen av kunnskap og læring for å oppnå sitt grunnleggende motiv. Dagens kunder setter klare krav til leveransen, og det skal gjerne være noe nytt hele tiden. Det skal være kvalitet fra begynnelse til slutt. Innovasjon bygger på kunnskapsutvikling, kunnskapsintegrering, kunnskapsoverføring og praktisk anvendelse av kunnskap (Johannessen og Olsen 2008). For å kunne tilrettelegge og levere opplevelser i verdensklasse trengs relevant kunnskap og kompetanse både hos de som er bak scenen, de som står på scenen og skal samspille med kundene. Fellesskap der man lar kreativiteten blomstre, diskuterer og utvikler spennende og attraktive produkt og leveranser enten som event, ”pakker” eller enkeltprodukt, tror jeg vil være svært givende og ikke minst lønnsomt for alle i næringen.

Forskningsspørsmål 2

Først vil jeg ta for meg første del av forskningsspørsmål 2 som er:

Hvilke faktorer er viktig for å lykkes med nettverk?

Nedenfor presenteres en oppsummering av de viktigste funn i min empiriske undersøkelse.

Med begrepet å lykkes mener jeg i hvilken grad samarbeidet fungerer godt for alle involverte, og at relasjonen mellom deltakerne er god. Deltakerne må føle at de får noe igjen for deltakelsen i nettverket, og de må ønske å bidra og å bli værende i nettverket. Formålet med nettverk vil variere, og i hvilken grad de når sine mål og delmål, er en annen sterk indikator på om man lykkes. For eksempel, hvis formålet med nettverket er å drive felles markedsføring, og det skjer på en tilfredsstillende måte for alle, må en kunne si at nettverket lykkes. De når sitt mål.

Viktige interne faktorer

- *Forarbeid* med utarbeidelse av formål, vedtekter, avtaler har stor betydning. Litteratur og empiri viser at forarbeid er svært viktig, både når det gjelder å skape best mulige rammer for kreativt samarbeid, bygge relasjoner mellom deltakerne, men også for å enes om satsingsområde. Demokratiske prosesser der alle deltakerne blir hørt, er essensielt.
- Bedriftenes *forankring og engasjement* i nettverket anses som essensielt. Det understrekes at bedrifter jevnlig bør diskutere egne forventninger til nettverket, hva nettverket forventer av deg, og hva du er villig til/kan bidra med. Dette må også være tema på fellesmøter. Det må utarbeides klare avtaler, som samtlige deltakere forplikter seg til, og i praksis overholder. Dette sammenfaller med funn i litteraturstudiet, for eksempel sier Johannessen og Olsen (2008) at i sosiale nettverk basert på tillit og ansvar så forutsetter suksess at man klart og tydelig har definert hva man vil oppnå.
- Nettverk må generere *lønnsomhet og vekst* hos alle deltakerne. Nettverket må ha en *nytteverdi* for deltakerne. Bedrifter i næringslivet har marginalt med tid, lange arbeidsdager. Det man engasjerer seg i må være nyttig for bedriften.
- *Sammensetning* av nettverk med hensyn til antall deltakere, heterogenitet/homogenitet har stor betydning. For store nettverk gjør det vanskelig å bli kjent, noe som er

essensielt i forhold muligheter for innovasjon og produktsamarbeid. Et annet viktig aspekt her gjelder hvilke bedrifter, hvilke sektorer/miljø som deltar, sammenblanding av ulike praksiser, og eller blanding av praksisfelt og formell kunnskap. Informanter understreker viktigheten av å ha ”felles plattform”, det vil si at alle forstår hverandres språk, koder. Finnes ikke det, må man arbeide for å utvikle dette, og gjerne ta i bruk ”oversettere” (boundary spanners).

- Betydningen av *personlige relasjoner* understrekes.
- Deltakernes evne til, og vilje til *samhandling* regnes som forutsetning for at samarbeid i det hele tatt skal kunne eksistere. Det må brukes tid på å skape gode relasjoner, preget av tillit, lojalitet, respekt, gjensidighet og raushet, slik at deltakerne både tørr og får lyst å dele sin kunnskap og kompetanse med de andre. *Respekt og lojalitet* i forhold til hverandres produkt/tjenester og pris er også en viktig faktor. Man må kunne stole på del- leverandører til ens totalleveranse. Forutsigbarhet er også her et viktig aspekt. Bedrifter og nettverk som helhet må ha produkt/tjenester/leveranser som samtlige deltakere kan og vil stå inne for. Større fellesleveranser (for eksempel events over kortere eller lengre tid) må ha klare ”kjøreregler” som alle må forholde seg solidarisk til. Betydningen av etiske normer og verdier understrekes også i litteraturen, blant annet Gausdal (2008).
- *Tid* er essensielt. Fellesskapet må bruke tid på å skape gode relasjoner og rammer for samhandling. I tillegg er bedriftenes vilje til å investere tid i fellesskapet essensielt. Tid handler om å bruke den tiden som trengs for å bygge relasjoner, fordi slike ting tar tid. Dilemmaet som folk står ovenfor med hvor mye kan de bruke av sin tid i nettverket og hvor mye det vil gå ut over deres egen bedrift og vice versa. En ting er viljen til å bruke sin tid, en annen er om bedriftene faktisk har tid. Som det ble understreket i min empiriske undersøkelse så er det lett å forstå at bedrifter hvor man jobber lange dager småbedrifter hvor det kanskje er en eller to, familiebedrift, så har man ikke mye tid til å engasjere seg i nettverk.
- *Fellesmøter*, både formelle og uformelle, er nødvendig for å kunne skape gode relasjoner, og for å kunne samarbeide om produktutvikling, produktsamarbeid. Det understrekes at det må være aktivitet og kontinuitet. Det advares mot at møtene blir for ofte, men samtidig må de ikke bli for sjeldne. For mye og for lite kan tappe interesse og engasjement.

- *Kommunikasjon* er en annen svært viktig faktor her. Et viktig aspekt er hvordan budskap er ment, og hvordan det oppfattes (jfr. sammensetning ovenfor). Informanter understreket behov for boundary spanners, og betydningen av å innvie de andre i sin terminologi, og sitt ståsted, samt vilje til å forstå de andre. Evne til å ”lese situasjoner”, og dermed ta opp uoverensstemmelser, samt folks ansvar for selv å ta opp problem er viktig. Åpen og ærlig dialog, tilbakemelding, konstruktiv kritikk anses som svært viktig.
- Betydning av *relevant kompetanse og kunnskap* hos samtlige deltakere understrekes. Det er viktig at den enkelte erkjenner dette, og selv tar tak for å tilegne seg nødvendig kunnskap og kompetanse. Skal du delta må du også kunne bidra. Samtidig ble det pekt på at man må ta i bruk den kunnskap og kompetanse som finnes i nettverket, og deltakerne må være villig til å dele og ta i mot den kunnskap, erfaring og kompetanse som ligger i fellesskapet. Det må bygges broer mellom de ulike praksisfelt, og mellom praksisfelt og formell kunnskap. Videre understreket informanter at man må ta i bruk den kunnskap man tilegner seg på kurs, i læringsnettverk, og bruke det aktivt i innovasjon i eget nettverk/i egen bedrift.
- *Økonomi*, finansiering av drift, aktiviteter og markedsføring er faktorer som omtales både i empiri og litteratur. De fleste bedrifter er små og har ikke de store inntektene. Det er derfor begrenset hva hver enkelt bedrift kan skyte inn i fellesskapet. Det skaper igjen begrensninger for aktivitetsnivå og muligheter til å kjøpe eksterne tjenester for eksempel prosjektleder/koordinator. Nettverkene er i stor grad avhengig av ekstern kapitaltilgang.

Viktige eksterne faktorer

- *Kunden* er et være eller ikke være for næringen. Bedriftene må være bevisst på at kunden bestemmer, og bedriftene må levere det som etterspørres, ikke det man selv synes er greit. Deltakerne enkeltvis, og i fellesskap, må sørge for at samtlige produkt/leveranser har kvalitet. Kvalitet og fornøyde kunder gir godt omdømme i markedet. Dette genererer nye kunder/større omsetning. Kvalitet i førstelinja understrekes. Må være forutsigbarhet for kunder.
- *Enighet om kundegruppe(r)* nettverket skal henvende seg til, har også stor betydning for samholdet i nettverk.

- *Felles markedsføring og salgsfremstøt, ut å vise ansikt*, understrekes som svært viktig for at nettverk skal lykkes. Samtlige deltakere må være villig til å satse både penger, tid og kunnskap for å nå ut i markedet.
- Nettverkets tilknytning til lokalsamfunnet, kontakt og goodwill fra lokalbefolkningen understrekes. I tillegg har en del andre eksterne faktorer betydning:
 - Tilgang til kapital
 - Muligheter for læring og kompetanseheving
 - Sosiale media, presse, TV/radio
 - Virkemiddelapparatet, FoU-miljø, næringsorganisasjoner - hvor kan man hente hjelp
 - Sertifisering av bedrifter (profilere seriøse bedrifter/nettverk)
 - Kurs, konferanser, studieturer, læringsnettverk osv
 - Kontakt med andre nettverk i næringen, regionalt, nasjonalt, internasjonalt
 - Felles markedsføring for hele regionen
 - Sesongutvidelse
 - Destinasjoner
 - Tilgang til prosjektledelse/koordinator

Når jeg sammenlikner eksterne faktorer for å lykkes med nettverk som ble funnet i min litteraturstudie med de eksterne faktorer ovenfor, kan man konkludere med at faktorene er sammenfallende.

Nå vil jeg ta for meg andre del av forskningsspørsmål 2, som er:

Hvilken rolle/betydning har ledelse?

Med ledelse menes både valgt ledelse i form av styre og styreleder, og ekstern ledelse i form av prosjektleder/koordinator.

Ledelse handler om mennesker og om hvordan man som leder behandler de man er valgt til eller ansatt til å lede.

Behovet for ledelse kan være forskjellig alt etter nettverkets formål og størrelse. Lovelunch, slik nettverket er i dag, har ikke behov for annen ledelse enn prosjekteier som har den totale beslutningsmyndighet. For andre nettverk er det viktig å ha valgt styre og styreleder. Styreleder bør ha god oversikt over nettverkets oppgaver.

Både i empiri og litteratur understrekes viktigheten av ledelse som er i stand til å analysere både interne og eksterne forhold, og samspillet mellom disse.

Det kan konkluderes med at ledelse i sosiale system som nettverk ikke kan være ”top-down,” men baseres på personlige relasjoner, der tillit utgjør selve fundamentet for ledelse. Det handler om å skape gode rammer og prosesser, der mennesket er i sentrum.

Min empiri kan tyde på at selvledelse blant deltakerne, og dermed vilje til å ta ansvar for oppgaver som skal utføres, ikke alltid er like utbredt. Dermed tvinges leder inn i rollen kontrollør av resultater i stedet for å den rollen som ligger i begrepet lederskap – skape gjennom ledelse. Slike forhold er svært uheldig, og skaper gjerne mistillit. Dette kan skyldes manglende eierskapsfølelse og følelse av forpliktelse hos deltakerne.

Lederen, i særdeles styreleder som selv har bedrift i nettverket, må være bevisst hvilken hatt han/hun har på til enhver tid, slik at man så langt som mulig unngår at det oppstår mistroiskhet og misnøye blant de andre deltakerne. Den tillit du som leder blir til del, må du være bevisst. Samtidig må deltakerne være seg bevisst at ved å velge en leder, velger man også å ha tillit til denne personen, og lar denne utføre sin rolle. Nettverk er avhengig av det Wenger (2003) kaller internt lederskap, som nettopp går ut på at deltakerne gjennom slike valg er delaktig i utviklingen av nettverket.

Planlegging og gjennomføring av leveranser i form av events, som for eksempel Førjulseventyret, bør ledes av noen som kan dette. Eventet har en så stor betydning for både nettverk, de enkelte bedrifter og destinasjonen, at man bør ha profesjonelle folk til å lede det. Samtlige var enige om at ekstern ledelse vil være det beste for nettverk. På den måten unngår man unødige gnisninger mellom deltakere og valgt ledelse, man har en person som ser ting utenfra og dermed kan ta tak når det trengs, og komme med forslag til løsninger og aktiviteter som nettverket selv ikke ser. Problemet er at de færreste nettverk har økonomi til å engasjere profesjonell koordinator.

Jeg vil hevde at ledelse ved hjelp av positivt lederskap slik Johannessen og Olsen beskriver det i sin bok ”Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene”, er en lederform som passer svært godt for nettverk innenfor opplevelsesøkonomi. Dette er en ledelsesform som legger

vekt på å mobilisere deltakernes energi, kompetanse og kreativitet (Johannessen og Olsen 2008:4).

Ledere må ha evne til diplomati, kunne være megler og brobygger mellom personer og ulike bedriftstyper, og skape trygge møteplasser som blir gode arenaer for kreativitet. Leder må også kunne fungere som fasilitator og etablere og utvikle kontakt mellom mulige samarbeidspartnere. Kunnskap og kompetanse innenfor coaching er svært nyttig.

Nettverk trenger ekstern en koordinator som kan ta hånd om det daglige arbeid og se ting litt utenfra.

Leder må ha kjennskap til virkemiddelapparatet, FoU, reiselivsorganisasjoner, og ha god kjennskap til alle støtteordninger som finnes relatert til reiseliv og opplevelsesøkonomi.

Daglig ledelse av nettverk bør ikke tilfalle en av bedriftene i nettverket. Empirien viser at dette tar alt for mye tid, og går ut over daglig drift av egen bedrift.

Det kan konkluderes med at den ideelle løsning for ledelse av nettverk er ekstern koordinator/prosjektledelse som ikke har direkte tilknytning til noen av bedriftene, personene i nettverket. De egenskaper og den kompetanse som er ønskelig for ledelse av nettverk, kan være vanskelig å oppbringe blant ledere av små bedrifter innenfor opplevelsesøkonomi.

Hovedproblemstilling:

Hvordan skape og lede nettverk innenfor opplevelsesøkonomi/reiseliv?

Erkjennelsen av behov for kunnskap og kompetanseheving er gryende i reiselivsnæringen, men jeg vil hevde det enda er lang vei å gå før samtlige bedrifter ser viktigheten av å bruke tid og ressurser på kompetanseheving, og at det lønner seg å be om hjelp, og selv være raus og dele erfaring, ideer og kompetanse. Dette er en betraktning som også kommer til uttrykk i litteraturen.

Da bedriftenes suksess anses som en svært viktig faktor for at nettverk skal lykkes, blir faktorer som har innvirkning på deres suksess også viktig for nettverket. Produktutvikling, muligheter for å sette ideer ut i verden og levering av kvalitetsprodukter krever kunnskap. Under forskningsspørsmål 1 konkluderte jeg med at læring og behov for kunnskap var en

viktig årsak til å delta i nettverk. Det essensielle ved kunnskap, er ikke at du har den, men hvordan du tar den i bruk. Dermed blir måten du anvender din kunnskap på en viktig suksessfaktor for nettverk, og ikke kunnskapen du innehar i seg selv.

Det kan konkluderes med at de bedrifter som velger å delta i nettverk bør ”gjøre ting riktig – og gjøre de riktige tingene” (Johannessen og Olsen 2008: 271) ved både å tenke kortsiktig (omsetning og inntjening her og nå) og langsiktig, ved å tilegne seg og anvende kunnskap til glede og nytte både for en selv, for andre og for fellesskapet. I tillegg må man bruke ressurser på aktivt og ekte engasjement i nettverket slik at samarbeidet ikke stagnerer, men stadig er i utvikling og gir utfordringer og spennende muligheter for samtlige deltakere.

Det kan konkluderes at de mulige økonomiske støtteordninger som i dag finnes, må gjøres lett tilgjengelig for nettverkene, og regelverket for tildeling må være så pass enkelt at alle nettverk, store som små, har muligheter for å søke og få tildelt støtte. Som nevnt ovenfor er det svært ønskelig at nettverkene har mulighet for å leie inn ekstern prosjektleder/koordinator. Slik situasjonen er for de fleste nettverk (unntatt Arena-prosjekter og nettverk etablert av Innovasjon Norge eller andre offentlige instanser), er dette i dag svært vanskelig.

Empiri og litteratur indikerer at for å lykkes med nettverk må deltakerne se nettverk som et strategisk virkemiddel for å skape lønnsomhet og drift i egen bedrift. Nettverket må være preget av komplementaritet, det vil si at alle må ha noe verdifullt å bidra med for fellesskapet. Nettverket må være bygd på tillit, og man må bruke tid på å utvikle samarbeidet. Det må være åpen kommunikasjon. Det må være en kultur for samarbeid, den kommer ikke av seg selv, men må utvikles.

Nettverkene har behov for kontakt med sentrale organisasjoner innenfor reiselivsnæringen både i landsdelen og nasjonalt, med virkemiddelapparatet og FoU-miljø. Dette er en oppgave som ideelt sett bør tillegges en koordinator/prosjektleder. For nettverk som ikke har ekstern ledelse, blir dette nedprioritert. Noen må påta seg den oppgaven, og tid er som nevnt tidligere en ressurs som de fleste små bedrifter ikke har særlig av.

Nettverkene i denne undersøkelsen er forskjellige. De har forskjellige formål, størrelse, og sammensetning. De har ulik tilgang på kompetanse, kunnskap og erfaring osv.

Likevel er det noen suksessfaktorer som er felles for alle sosiale system:

- Evne til konfliktløsning
- Åpen og ærlig kommunikasjon, inkl. tilbakemelding
- Gjensidig tillit, respekt, lojalitet, og raushet
- Ekte engasjement
- Vilje til å heie på hverandre, og unne hverandre suksess
- Være løsningsorientert i stedet for problemorientert, og huske at positivitet og humor er rota til alt godt.

Sluttord

Som det har fremgått av denne oppgaven er ikke nettverksbygging og samhandling noe som kommer av seg selv. Men det er mulig å få det til. Det handler om deltakernes vilje til å ta tak. Jeg velger å avslutte denne oppgaven med et sitat fra en av mine informanter:

”Bedriftsnettverk har mange, mange flere fordeler og muligheter enn de har ulemper. Så hvis man løser litt opp i alt det som er sagt om forretningsmodell og avtaler og sånt, så tror jeg mye er gjort. Måten å jobbe på er veldig bra! Ikke bare i operativ sammenheng, men også bra i form av å drive voksenopplæring, og bli kjent med ansiktene bak bedriftene. Du blir kjent med hverandres produkter. Du blir sjekka ut på hverandres kvaliteter, og noen bedrifter finner sammen i slike nettverk.... Mitt utgangspunkt er at vi skal få det til (Informant 6).

Litteraturliste

- Alvesson M. (2006) Hvordan motivere individer
Magma 03/2011 (lest 27.10.2011)
- Alvesson M. (2002) Organisasjonskultur og ledelse. Abstrakt Forlag
- Anderssen M. L., Nordvik S., Kvalnes V., Holen I. (2008) Fordypningsoppgave – Tillit i et ledelsesperspektiv (lest 13.12.2011)
- Bakkevig M. K., Thorsen V. A. T., Sjursen R. L., Johannessen I. A. (2007)
Nettverksdilemmaet
(lest 25.09.2012)
- Bjartveit S., Eikeset K., (2008) Makt og verdighet. Perspektiver på ledelse. Cappelen Damm
- Breiby M. A. (2009) Innovasjon i reiselivsnæringen. I: Teigen, Mehmetoglu, Haraldsen(red)
Innovasjon, opplevelser og reiseliv. Bergen, Fagbokforlaget. (s. 115 – 125)
- Bråten I. (2002) Læring i sosialt, kognitivt og sosial-kognitivt perspektiv
Cappelen Damm
- Csikszentmihalyi M. (2003) Flow. Oversatt til svensk av Göran Grip (2010)
- De Paoli D. (2006) Forskning innen opplevelsesøkonomi – Kompetansebehov og
forskningsutfordringer
Rapport oktober 2006 Handelshøyskolen BI
- De Paoli D. (2006) Opplevelsesøkonomi som dagfelt i Norge – Keiserens Nye Klær
Magma 03/2006 (nettadr!) (lest 5. mai 2010)
- Destinasjon Lofoten og Lofotrådet (2006) Lofoten som reisemål mot 2015 – Masterplan for
Lofoten.
- Eide D. (2010) Læring og innovasjon i service og reiseliv – hva, hvordan og hvorfor?
Handelshøyskolen i Bodø
- Eide D. red. (2011) Turisme basert på fortellinger, bøker og film.
UiN-rapport nr 2, 2011
- Eide D. (2011b) Når fortellinger og film skaper turisme
Magma 4/2011
- Elvekrok I., Olsen N. V. 101 historier om innovasjon i SMB-nettverk. Magma 06/2010
(nedlastet 29.09.2011)
- Everett E. L., Furseth I. (2011) Masteroppgaven – Hvordan begynne – og fullføre.

Universitetsforlaget

Farbrot A. (2008) Født til ledelse (lest 23.09.2012)

<http://forskning.no/artikler/2008/juni/185230>

Finstad N., Madsen E. L., Lindeløv B., Ljunggren E., Løvland J., Mariussen Å. (2009) Innovasjon gjennom samhandling. Rapport del 1 fra Forskningsprosjektet VRI i Nordland. Nordlandsforskning.

Finne A. (2007) Læring og innovasjon gjennom deltakelse

<http://www.forskning.no/artikler/2007/november/1195517145.57>

Flatnes A., Furre H. (2012) Evaluering av ArenaInnOpp, sluttevaluering av Arena Prosjektet Oxford Research

Framnes R., Pettersen A., Thjømøe H. M. (2006) Markedsføringsledelse. Universitetsforlaget 7. utgave

Fugelli P. (2011) Grunnstoffet Tillit

<http://www.sykepleien.no/forskning/innspill/673726/grunnstoffet-tillit>

Fuglsang L. (2008) Innovasjon I: Sundbo & Darmer(red) Creating Experiences in the Experience Economy. Cheltenham: Edward Elgar Publishing UK, USA

Fuglsang L., Eide D. (2012) The experience turn as 'bandwagon': Understanding network formation and innovation as practice. European Urban and Regional Studies

<http://eur.sagepub.com/content/early/2012/06/15/0969776412448090> (lastet ned 17.07.2012)

Fyrand L. (2008) Sosialt nettverk, Teori og praksis

Universitetsforlaget 2008

Gausdal A. H. (2008) Hvordan skape innovative nettverk? Magma 05/2008. Fagbokforlaget. (lastet ned 09.05.10)

Grennes C. E. (2004) Kommunikasjon i organisasjoner – innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker. Abstrakt forlag. (1. utgave a 1999)

Greve A. (1998) Betydningen av svake og sterke bånd i sosiale nettverk

Magma 02/1998 (lest 27.10.2011)

Greve A. (2000) Sosial kapital: Hvor står vi i dag? Magma 01/2000 (lest 05.08.12)

Grimen H. (2009) Hva er tillit. Universitetsforlaget

Grotvassli K-Å. (2009) Innovasjon

<http://www.forskning.no/artikler/2009/januar/207519>

Grönroos C. (2007) Service management and marketing. Customer Management in Service Competition. John Wiley & Sons Ltd.

Hagen F. (2006) Prosjektbeskrivelse Førjulseventyret og Hand Made Tour. XXLofoten.

Hagen F. (2007) Sluttrapport – Prosjekt Førjulseventyret & HandMade Tour. XXLofoten.

Hansen A. H., Lindberg F., Eide D. (2011) A multi-relational approach to the study of tourist experience. Conference proceeding. Advances in Hospitality and Tourism Marketing and management 2011, Istanbul 19-24 June.

Haugland S. A. (2007) Samarbeid, allianser og nettverk. Universitetsforlaget 2. utgave

Hjort P. (2004) Tverrfaglig samarbeid og brukervedvirkning. Høgskolen i Oslo
http://www.hf.hio.no/tverrfaglig/TM-Veks-2/Tverr_sam_brukermed.doc(lastet ned 05.12.2012)

Holdaas L. (2001) Oppgave på Høgskolen i Lillehammer – Reiseliv
(lastet ned 27.10.2011)

Husjord C. J., Ørnes R. (2009) Lofoten Vinter – effekten av nettverksbygging mellom reiselivsbedrifter. Bachelour v/ Handelshøyskolen i Bodø (lastet ned 24.05.10)

Hvamstad E. (2007) Bygger nettverk
<http://www.sivilokonomene.no/?nid=78051>
(lastet ned 06.10.2012)

Innovasjon Norge

<http://www.innovasjon norge.no/Bygg-en-bedrift/Klynger-og-bedriftsnettverk/Bedriftsnettverk>
http://www.innovasjon norge.no/Documents/Bedriftsnettverk/Arena_programmet_2011.pdf

IPO

Den kreative tankeprosessen føring i pedagogisk psykologi

4. [utgave Universitetsforlaget.](#)

http://www.ipno.no/Litteratur/Bok/Praktisk%20Nytenkning/2_den_kreative_tankeprosess.htm
(lest 01.06.2013)

Imsen, G. (2005) Elevenes verden – innføring i pedagogisk psykologi. Universitetsforlaget 4. utgave

Jacobsen D. I., Thorsvik J. (2007) Hvordan organisjoner fungerer, 3. utgave. Bergen, Fagbokforlaget.

Jantsen C., Vetner M. (2007) Oplevelsens psykologiske struktur. I: Sundbo J., Bærenholdt J. O. (red) Oplevelsesøkonomi – Produkt, Forbrug, Kultur.

Johannesen J-A., Olsen B. (2008) Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene. Fagbokforlaget.

Johannesen J-A., Olaisen J. (2002) Kompetansebasert verdiskaping: strategier og lederatferd Magma 04/2002 (lastet ned 27.10.2011)

Johannessen A., Kristoffersen L., Tufte P. A. (2005) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Abstrakt forlag

Jøraanstad S. (2012) Lønnsom langsiktighet. I: Pedersen G. M. Lofotposten 13.01.2012.
http://www.lofotposten.no/lokale_nyheter/article5880592.ece

Kaspersen T. S. (2010) Stiftelsesdokument for foreningen Førjulseventyret i Henningsvær.

Kristiansen M. I. (2012) Styr unna denne lederstilen
<http://www.dn.no/karriere/article2472977.ece?screenArea=readmore>
(lastet ned 11.11.2012)

Kjøhlhamar K. I. (2000) Nettverksrelasjoner – En analyse av nettverksbegrepets innhold i teori og praksis med fokus på konsernet Raufoss ASA. Hovefagsoppgave i Samfunnsgeografi NTNU
(lastet ned 20.10.2011)

Kjønixsen L. (2007) «Samarbeid på tvers» Powerpoint fra kurs for PK «Samarbeid på tvers» PDF-fil http://www.samhandling.ahus.no/stream_file.asp?iEntityId=209 (lastet ned 04.11.2011)

Lapland Centre of Expertice (2013) Competitiveness through Experience.
<http://leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=36215> (lest 11.05.2013)

Lofoten Vinter (2006) Notat av 20.11.2006 vedr. videreføring av Lofoten Vinter – Kobling videreføring av Lofoten Vinter og lavsesongsatsing i masterplan

Lovelofoten (2011) Arbeidsdokument – fellesgodefinansiering i Lofoten nov. 11
www.lovelofoten.com (lastet ned 6.11.2012)

Lovelofoten (2011) Informasjonsskriv til alle husstander desember 2011 om loveLofoten
<http://www.lovelofoten.com/downloadfile.php?i=eccbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3>
(lastet ned 6.11.2012)

Løvland J., Søfting E., Samuelson R., Ekelund B. Z. (2011) Veileder for ledere og medarbeidere i opplevelsesbedrifter. Nordlandsforskning, Human Factors AS. (lastet ned 28.06. 2011)

Marthinsen S. T. (2009) Verdibasert ledelse er fremtiden. (lest 2.10.2012)
<http://sveintoremarthinsen.blogspot.no/2009/11/verdibasert-ledelse-er-framtiden.html>

Marthinsen V. (2007) i Hvamstad

Martinsen Ø. L. (2010). Slik får du kreativiteten til å blomstre Magma 01/2010
Fagbokforlaget

Medby E. (2011) ”Doktorgrad i gåsehud er gull for reiselivsnæringen»
(lest 03.11.2011) Våganavisen (s. 16)

Mehmetoglu M. (2004) Kreativ metode for merkantile fag. Fagbokforlaget

Mehmetoglu M., Normann Ø. (2011) De natursøkende turistene del II. Paper delt ut på Opplevelseskonferandre i Svolvær nov. 2011

Masterplan for Lofoten (2006)

Mossberg (2007) « At skabe oplevelser ved hjælp af storytelling». I: Sundbo og Bærenholdt (red) Creating Experiences in the Experience Economy. Cheltenham: Edward Elgar Publishing UK, USA

Newell S., Robertson M., Scarbrought H., et al. (2009) Managing Knowledge Work and Innovation. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Nesheim T., Olsen K. M. (2011) Magma 03/2011 (s. 64-70)
www.magma.no/kunnskap-i-en-kompleks-organisasjon

Nordnorsk Opplevelseskonferanse (2011) Egne notater fra foredrag

Nordnorsk Opplevelseskonferanse (2011) Artikkel fra konferansen (nedlastet 25.11.2011)
<http://www.opplevelserinord.no/index.php/nb/nyhetsarkiv/9-nyheter/133-svolvaer>

Normann A. K. (2004) La oss klynge oss fram til suksess? Kort om næringsklynger
<http://www.aksjonsprogrammet.no/Innlegg/info2.html>

Nybrodahl S. T., Håkonsen H. O. (årstall ukjent) Fra autoritær ledelse til verdibasert ledelse – Et nødvendig paradigmeskifte
http://home.online.no/~steinny/kap2/fra_autoritaer_ledelse_til_verdib.htm (lastet ned 2.10.2012)

Nærings- og Handelsdepartementet (2007) Verdifulle opplevelser: Nasjonal strategi for reiselivsnæringen. Nærings – og Handelsdepartementet, Dag Terje Andersen.
http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/strategier2007/nhd_reiselivsstrategi%20-%20endelig%20utgave.pdf

Nærings- og Handelsdepartementet (2012) Destinasjon Norge. Nasjonal strategi for reiselivsnæringen. Nærings – og Handelsdepartementet, Dag Terje Andersen.
http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/reiselivsstrategien_april2012.pdf
(lest 7. april 2013)

Olaisen J., Johannessen J-A. (2002) Kompetansebasert verdiskaping - strategier og lederatferd
[http://www.magma.no/kompetansebasert-verdiskaping-strategier-og-lederatferd Magma 04/2002](http://www.magma.no/kompetansebasert-verdiskaping-strategier-og-lederatferd_Magma_04/2002)

Olsen F. O., Ringseth S. B., Mariussen B. (2011) Er verdibasert ledelse priggitt konteksten den skal virke i? Et empirisk studie av skatteetatens implementering av verdibasert ledelse. Masteroppgave Universitetet i Bodø

Olsen L., (2009) Forventninger og skuffelser – Et studie av destinasjonsselskapets rolle i reiselivsnæringen i Lofoten. Masteroppgave, Handelshøyskolen i Bodø (lest 25.09.2011)

Opplevelser I Nord: <http://opplevelserinord.no/index.php/nb/nyhetsarkiv/9-nyheter/281-naering-forskning-sant> (lest 11.05.2013)

Pedersen A-J. (2011) 8 eksempler på prising av Gåsehud av Arena Innovative Opplevelser. ARENA Innovative Opplevelser i 2011 – 1. opplag

Pedersen A-J. (2012) Opplevelsesøkonomi – kunsten å designe opplevelser.

Petterson J. (2010) Turismens indflydelse på vekst i yderområderne. Speciale v/ Roskilde Universitet
<http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/5059/1/Mikrovirksomheder%20og%20Makro%C3%B8konomier.pdf> (lastet ned 13.01.2012)

Pine B. J., Gilmore J. H. (1999) The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage. Harvard business school press, Boston, Massachusetts

Porter M. E. (2000) Location, competition and economic development: Local clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly Feb 2000, Vol. 14, Issue 1 (s. 15-20)

Roos G., Von Krogh G., Roos J., Fernström L. (2005) Strategi – en innføring. 4. utgave, Fagbokforlaget

Rønningen M. (2009) Innovasjon i bygdeturisme. Rapport a 5/09 (s. 15)

Rønningen M. (2009) Innovasjon i reiselivsnæringen i: Teigen, Mehmetoglu & Haraldsen (red), Innovasjon, opplevelser og reiseliv; Bergen: Fagbokforlaget (s. 11-19)

Selnes F. (1993) Markedsundersøkelser. Tano Aschehaug, 4. utgave

Slåtten T.(2008) Reiselivsopplevelser og kundenes emosjoner. I: Teigen, Mehmetoglu & Haraldsen (red), Innovasjon, opplevelser og reiseliv; Bergen: Fagbokforlaget (s. 155-165)

Sundbo J., Hagedorn-Rasmussen P. (2008) The backstaging of Experience Production – Services, economy and innovation. I: Creating Experiences in the Experience Economy. Red. Jon Sundbo & Per Darmer (s. 83-110) Cheltenham: Edward Elgar Publishing, UK, USA

Sundbo J., Bærenholdt J. O., (2007) Opplevelsesøkonomi – Produkt, forbrug, kultur

Sørensen F. (2008) The urban innovation network geography of leisure experiences. I: Sundbo & Darmer(red) Creating Experiences in the Experience Economy. Cheltenham: Edward Elgar Publishing UK, USA (s. 135-155)

Tinsley R., Lynch P., (2001) International Journal of Hospitality Management 20/2001. Department of Business and Management, Queen Margaret University College, Edinburgh, UK. (s. 367 – 372)

Velvin J., Engeset M. G., (2005) Samarbeid som drivkraft for innovasjoner I reiselivsnæringen. Presentert på konferansen Høgskole og Samfunn I Samhandling. Tønsberg 1. - 3. juni 2005

Wenger E. (1998) Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press (s. 76-99)

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

Intervjuguide er kun ment som veiledende

Underspørsmålene/stikkordene har to funksjoner. a) huskeliste/stikkord for intervjuer b) utfyllende spørsmål som kan stilles dersom det er ønskelig med utdyping av svar, eller informanten synes det er vanskelig å komme i gang.

Informanten bes om å gi eksempler og begrunne disse, hvis mulig

- Beskriv din bedrift/din arbeidsplass
 - Hva inspirerte deg til å starte bedriften?
 - Kjerneprodukter?
 - Helårsdrift? Bedriftsform? Antall ansatte?
 - Mål da du startet? Mål i dag?
 - Hvilke kundegrupper henvender du deg til?
 - Type bedrift: opplevelse? Reiseliv? Annet?
 - Hvilke produkter tilbyr dere?

- Hva legger du i begrepet opplevelse?
- Hvorfor valgte du å gå inn i nettverkssamarbeid?
- Beskriv nettverk du er med i
 - Formål? Kommersielt? Kompetanseheving?
 - Organisering, ledelse?
 - Vertikalt/horisontalt
 - Hvilke bedriftstyper er med? Styrker/svakheter med det?
 - Felles verktøy? (dokumenter, websider, brosjyrer etc)
 - Felles forståelse og enighet som satsingsområder og markedstrategi?
 - Har fokus for nettverket endret seg fra start til nå?
 -
- Produkt og produktutvikling
- Innovasjon og læring
 - Felles produkt? Grupper i nettverket som samarbeider?
 - Hvordan utvikles nye produkt?
 - Hvordan er det i forhold til kunnskapsdeling?
 - Læringsmuligheter? Innovasjonsmuligheter?

Med utgangspunkt i dine erfaringer fra nettverkssamarbeid, si noe om hemmende og fremmende faktorer, utfordringer ved å delta i nettverk

- Beskriv viktige hendelser/faktorer – positive/negative, innovatie? Ting du er spesielt opptatt av.
 - Hva ser du på som dilemma? Paradokser? Utforsringer ved nettverket?
- Hva legger du i begrepet samhandling og samhandlingskompetanse?
 - Motivasjon?
 - Trygghet
 - Forpliktelser, ta ansvar
 - Balanse mellom din ressursinnsats og det du får igjen?
 - Gratispassasjerer?
 - Må noen dra lasset?
 - Hvilke ressurser hos samarbeispartnere og deg selv mener du er viktige når samarbeid inngår? –(kunnskap/kompetanse, kreativitet, optimisme, økonomi, stå-påmot)
- Hvilken betydning har etiske prinsipper (respekt, tillit, lojalitet, gjensidighet..)
- Hva legger du i begrepet raushet?
- Kompetanse -
Behov? Hvordan skaffe nødvendig kompetanse? Utnyttes den som finnes i nettverket?

12. Kunder og kundebehandling

13. Hvilke element legger du vekt på når du skal etablere nettverk? Utvide nettverk?

14. Kan man si nei til noen som vil med? Og kan man be folk forlate et nettverk?

- Hvordan håndterer man det i et lokalsamfunn?

15. Felles møtesteder, fellesmøter/medlemsmøter – hvilken betydning har det for samarbeidet?

16. Har personlige relasjoner/at man blir kjent med hverandre noen betydning for samarbeidet?

17. Tanker, ideer og erfaringer i forbindelse med ledelse av formelle nettverk

- Styre. Styreleder. Daglig leder. Prosjektleder/koordinator.
- Hvordan kommuniseres beslutningene internt i nettverket?
- Styreleder og/eller daglig leder er eier av medlemsbedrift – to ”hatter” – problematisk?
- Fordeling av arbeidsoppgaver i styret?
- Har nå/har hatt verv? Hvilke? Arbeidsmengde? Hvordan syns du det fungerer i forhold til å ta vare på egen bedrift? Hvordan takler du to ”hatter”?

18. Hvordan vil du beskrive en god nettverksleder?

- Hvilke egenskaper og kvalifikasjoner leder har? Ledelsesstrategi

19. Megler/brobygger/diplomat/noen som kan oversette mellom forskjellige bransjer i nettverket

- En lederjobb eller kan det ivaretas av et nettverksmedlem?

20. Tror du nettverkssamarbeid mellom opplevelsesbedrifter/reiselivsbedrifter har betydning for lokalsamfunnet og/eller regionen du bor i? Hvordan?

21. behov for nasjonale og internasjonale nettverk?

Vedlegg 2

INTERVJUKONTRAKT

Dette intervjuet foregår i forbindelse med Mire Gjernes sin masteroppgave (MBA) med arbeidstittel:

Hvordan etablere og drive nettverk innenfor opplevelsesøkonomi

med Forskningsspørsmål:

1. Viktige hemmende/fremmende faktorer og prosesser i nettverkssamarbeid?
2. Hvordan har ledelse (uformell og formell) betydning for nettverkssamarbeidet?

Navn.....

Adresse.....

Tlf..... E-mail.....

Bedrift.....

Jeg er inneforstått med at intervjuet tas opp på bånd for så å skrives ut, og at alt materiale vil bli destruert etter at oppgaven er ferdig.

Jeg er gjort oppmerksom på at dette intervjuet skal brukes i en masteroppgave som kan bli lagt ut på Universitetet i Nordland sin nettside, og dermed bli tilgjengelig for offentligheten.

Jeg gir hermed tillatelse til å bli sitert i oppgaven og

Ønsker å være anonym

Gir tillatelse til at mitt navn brukes i forbindelse med sitat

Sted/ dato.....

Underskrift.....

Vedlegg 3

Erklæring

(skal leveres til alle informanter)

I forbindelse med min masteroppgave på studiet ved Handelshøyskolen i Bodø/Universitetet i Nordland skal jeg foreta noen intervju

Jeg, Mire Gjernes, erklærer herved at jeg forplikter meg til å følge *de etiske retningslinjene til De Forskningsetiske Komiteer*

Og viser i denne sammenheng spesielt til følgende punkter:

- *Krav om respekt for menneskeverdet:* Forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet.
- *Krav om respekt for integritet, frihet og medbestemmelse:* Forskere skal respektere de utforskede personers integritet, frihet og medbestemmelse.
- *Krav om å informere dem som utforskes:* De som er gjenstand for forskning, skal få all informasjon som er nødvendig for å danne seg en rimelig forståelse av forskningsfeltet, av følgene av å delta i forskningsprosjektet og av hensikten med forskningen.
- *Krav om informert og fritt samtykke:* Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem.
- *Krav om respekt for individers privat og nære relasjoner:* De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir om personlige forhold, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersonene det forskes på.
- *Krav om begrenset gjenbruk:* Identifiserbare personopplysninger innsamlet for ett bestemt forskningsformål får ikke uten videre benyttes til annen forskning. Anvendelse til kommersielle eller forvaltningsmessige formål må ikke finne sted.
- *Forskeren har ansvar for å fremtre med klarhet:* Forskeren har et ansvar overfor deltakerne i forskningen for å forklare begrensninger, forventninger og krav som følger med rollen som forsker

.....
Sted/dato.....

.....
Underskrift.....

Vedlegg 4

10 prinsipper for et bærekraftig reiseliv

Økt bærekraft i reiselivet oppnås bare gjennom tiltak i reiselivsbedrifter og destinasjoner. Nedenfor finner du en tiltaksliste som følger prinsipper og kriterier for et bærekraftig reiseliv. Listen er utarbeidet av Innovasjon Norge med utgangspunkt i UNWTOs prinsipper.

Bevaring av natur, kultur og miljø

1. Kulturell rikdom

Å respektere, videreutvikle og fremheve lokalsamfunnets historiske kulturarv, autentiske kultur, tradisjoner og særpreg.

2. Landskapets fysiske og visuelle integritet

Å bevare og videreutvikle landskapskvalitet, både for by og bygd, slik at landskapets fysiske og visuelle integritet ikke degraderes.

3. Biologisk mangfold

Å støtte bevaringen av naturområder, dyreliv og habitater, og minimere ødeleggelser av disse.

4. Rent miljø og ressurseffektivitet

Å minimere reiselivsbedrifters og turistenes forurensing av luft, vann og land (inkludert støy), samt og minimere genereringen av deres avfall og forbruk av knappe og ikke-fornybare ressurser.

Styrking av sosiale verdier

5. Lokal livskvalitet og sosiale verdier

Å bevare og styrke livskvaliteten i lokalsamfunnet, inkludert sosiale strukturer, tilgang til ressurser, fasiliteter og fellesgoder for alle, samt unngå enhver form for sosial degradering og utnyttning.

6. Lokal kontroll og engasjement

Å engasjere og gi kraft til lokalsamfunnet og lokale interessenter mht, planlegging, beslutningstaking og utvikling av lokalt reiseliv.

7. Jobbkvalitet for reiselivsansatte

Å styrke kvaliteten på reiseleivsjobber (direkte og indirekte), inkludert lønnsnivå og arbeidsforhold uten diskriminering ut fra kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.

8. Gjestetilfredshet og trygghet; opplevelseskvalitet

Å sørge for trygge, tilfredsstillende og berikende opplevelser for alle turister uavhengig av kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.

Økonomisk levedyktighet

9. Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsdestinasjoner gjennom lokal verdiskapning

Å sikre levedyktigheten og konkurransedyktigheten til reiselivsdestinasjoner i et langsiktig perspektiv, gjennom å maksimere reiselivets verdiskapning i lokalsamfunnet, inkludert hva turistene legger igjen av verdier lokalt.

10. Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsbedrifter

Å sikre levedyktigheten og konkurransedyktigheten til reiselivsbedrifter i et langsiktig perspektiv.