



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

## Opplevelser og reiselivssamarbeid

Med fokus på innovasjon og kreativ utvikling

BE300E Masteroppgave

Regie Sjø

Mai 2013



## Abstract

The purpose of this study is to investigate how the experience-based tourism work with innovation and creativity through collaboration. The industry is characterized as small and diverse, and there has been an increasing focus on the topic of innovation and creativity in tourism. It is interesting to see what promotes and inhibits creativity, through cooperation between organizations and how to involve employees in the processes of innovation and creativity development within the associated companies.

The research question is the following:

*"How can the experience-based tourism work with innovation and creativity through collaboration?"*

This is defined and specified through the following questions:

- 1. How can cooperation with other organizations promote and inhibit innovation and creativity?*
- 2. How can involvement of employees have an impact on innovation and creativity?*

In order to address the research question, I have conducted a qualitative study in form of three interviews with entrepreneurs in experience based business in Lofoten and one business in Jukkasjärvi in Sweden. Based on current literature, the cues are; innovation, creativity, networking and collaboration. The important findings can be summarized in three main conclusions;

1. The culture within companies where there is the ability and willingness to create innovation.
2. The leadership's role is important in terms of having talent to inspire, motivate and engage the employees.
3. Leaders must have the ambition to want and would develop experiences.

## **FORORD**

Denne masteroppgaven er en del av den avsluttende delen av min Master of Science i Business/Master i Bedriftsøkonomi ved Universitet i Nordland. Problemstillingen er relevant i forhold til min Siviløkonomutdanning fra 2006 og den jobben jeg har i dag ved Landbruksavdelingen hos Fylkesmannen i Nordland.

Siden jeg er personlig interessert i kommunikasjon og samarbeid mellom mennesker så synes jeg det er spennende å finne ut mer om hvordan bedrifter utvikler seg gjennom kreative prosesser og samarbeid. Da jobben min har med landbruket i Nordland å gjøre så synes jeg det er spennende og nyttig å se på hvordan landbruksbedrifter utvikler sine opplevelser og hvordan samarbeid bidrar til utvikling av opplevelser. Stikkord for oppgaven er: Innovasjon, kreativitet, nettverk og samarbeid.

Intervjuene med bedriftene i utvalget opplevde jeg som svært lærerikt og ønsker å rette en stor takk til disse. Dette gjelder Icehotel i Jukkasjärvi i Sverige og tre gårdsbedrifter i Lofoten; Aaland Gård, Lofoten Gårdsysteri og Lill Gunn's Gårdsbakeri. Jeg ble godt tatt imot av alle bedriftene og synes det var motiverende at bedriftene viste interesse for oppgaven.

Jeg ønsker å takke min arbeidsplass som lot meg få ekstra tid til å arbeidet med oppgaven. En stor takk rettes til min veileder Dorthe Eide, for all støtte og hjelp gjennom tiden som arbeidet med oppgaven har tatt. Takker henne også for nyttig, verdifull, konstruktiv og utfyllende veiledning gjennom hele prosessen med masteroppgaven.

En takk vil jeg også rette til forskningsprogrammet Opplevelser i Nord, for tildeling av stipend som bidro til at jeg kunne intervju personer i en opplevelsesbedrift i Sverige.

Bodø 22.5.2013

---

Regie Sjø

## Sammendrag

Nasjonalt, regionalt og lokalt foregår det en kontinuerlig diskusjon om samarbeid mellom ulike nivåer innen reiselivsnæringen og en kan si at bedrifter i denne næringen satser mer og mer ressurser for å skape relasjoner både med kunder og mellom andre bedrifter. Innovasjon er spesielt viktig i denne sammenheng, fordi kunder gjerne søker noe nytt. Bedrifter må da innovere for å få gjenkjøp, samt for å være attraktiv også for nye kunder. Jeg ønsker med denne undersøkelsen å finne ut hva som er viktig for å skape innovative opplevelser gjennom samarbeid med andre utenfor egen organisasjon, med fokus på kreativ utvikling i reiselivsnæringen. Det er interessant å se på hva som fremmer og hemmer kreativitet, gjennom samarbeid mellom organisasjoner og hvordan involvere medarbeidere i prosesser for innovativ utvikling innad i de tilhørende selskapene.

Jeg har derfor jobbet ut fra følgende problemstilling:

*”Hvordan kan opplevelsesbasert reiseliv jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid?”*

Denne problemstillingen er avgrenset og spesifisert gjennom følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan kan samarbeid med andre organisasjoner fremme og hemme innovasjon og kreativitet?*
- 2. Hvordan kan medarbeiderinvolvering ha betydning for innovasjon og kreativitet?*

Målet med min forskning er at den skal være aktuell for næringen og skape en forståelse for hvordan samarbeid fungerer for utvikling av opplevelser innenfor opplevelsesbasert reiseliv. Denne studien skal definere hvordan samarbeid fungerer innen næringen og kartlegge hva som hemmer og fremmer innovasjon og kreativitet, samt hvilken betydning medarbeiderinvolvering har for innovasjon og kreativitet.

For å besvare problemstillingen er det tatt utgangspunkt i litteratur som omhandler innovasjon, kreativitet, nettverk og samarbeid. Dette dannet grunnlaget for noen antakelser som jeg valgte å undersøke omfanget av gjennom intervjuer med fire bedrifter som satser på opplevelser enten som primæraktivitet eller som sekundæraktivitet for selskapet.

Analysen av det innsamlede materialet tilsa at bedriftene hadde svært ulik grad av fokus på å utvikle innovasjoner gjennom samarbeid. Tre av selskapene hadde opplevelser som

sekundæraktivitet og hadde i liten grad fokus på å utvikle nye og eksisterende opplevelser, knyttet til små kontinuerlige endringer av eksisterende opplevelser. Mens det selskapet som hadde opplevelser som primæraktivitet var stor på samarbeid og utvikling av opplevelser.

De viktigste funnene i oppgaven kan sammenfattes i følgende 3 hovedområder:

1. Det viktigste som skal til for å fremme innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid med andre organisasjoner er at det finnes en kultur innad i selskapene der det er evne og vilje til å skape innovative opplevelser.
2. Lederrollen er viktig i forhold til å være dyktige medmennesker slik at en kan inspirere, motivere og engasjere sine medarbeidere.
3. Ledere må ha ambisjoner om å ønske og ville få til utvikling av opplevelser og bedriften. Samtidig som holdning og arbeidsmåte er viktig for om innovasjoner får noen betydning.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN .....	8
1.2 PROBLEMSTILLING .....	10
<b>2. INNOVASJON OG SAMARBEID I REISELIVSNÆRINGEN</b> .....	<b>14</b>
2.1 REISELIVSBEDRIFTENES HELHETSTILBUD .....	14
2.1.1 Tjenester .....	14
2.1.2 Opplevelser .....	16
2.2 INNOVASJON .....	23
2.2.1 Serviceinnovasjon .....	27
2.3 KREATIVITET .....	28
2.3.1 Det kreative produktet .....	31
2.3.2 Den kreative personen .....	32
2.3.3 Den kreative prosessen .....	33
2.3.4 Plass for kreativitet .....	34
2.4 SAMARBEID .....	35
2.4.1 Nettverk .....	37
2.4.2 Åpent samarbeid .....	39
2.4.3 Tillit i nettverk .....	40
2.4.4 Læring i nettverk .....	42
2.5 OPPSUMMERING AV LITTERATURGJENNOMGANGEN .....	43
<b>3. METODE</b> .....	<b>44</b>
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING OG STRATEGI .....	44
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	45
3.3 DATAINNSAMLING .....	46
3.4.1 Primærdata .....	47
3.4.2 Utvalg .....	48
3.4.3 Gjennomføring av intervju .....	50
3.4.4 Intervjuguide .....	52
3.5 ANALYSEMETODE .....	53
3.6 OPPGAVENS KVALITET .....	54
3.6.1 Reliabilitet .....	55

3.6.2 Validitet .....	56
3.7 REFLEKSJON TIL METODE .....	57
<b>4. PRESENTASJON AV BEDRIFTENE .....</b>	<b>59</b>
4.1 LILL GUNN'S GÅRDSBAKERI .....	59
4.2 LOFOTEN GÅRDSYSTEMER .....	60
4.3 AALAND GÅRD .....	61
4.4 ICEHOTEL I SVERIGE .....	62
<b>5. ANALYSE.....</b>	<b>66</b>
5.1 OPLEVELSER SOM INNOVASJONSRESULTAT .....	66
5.1.1 <i>Opplevelser og samarbeid</i> .....	66
5.1.2 <i>Medarbeidere og involvering</i> .....	70
5.2 INNOVASJONSPROSESS .....	73
5.2.1 <i>Opplevelser og samarbeid</i> .....	73
5.2.2 <i>Medarbeidere og involvering</i> .....	77
5.3 KREATIVITET .....	80
5.3.1 <i>Opplevelser og samarbeid</i> .....	81
5.3.2 <i>Medarbeidere og involvering</i> .....	86
<b>6. KONKLUSJON.....</b>	<b>92</b>
6.1 MODELL FOR ORGANISASJONSUTFORDRINGER .....	97
6.2 IMPLIKASJONER .....	98
6.3 SVAKHETER VED OPPGAVEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	99
<b>REFERANSER .....</b>	<b>101</b>
VEDLEGG 1 .....	107
VEDLEGG 2 .....	108

## Tabell- og figurliste:

FIGUR 1 OPPLEVELSESOMRÅDENE .....	18
FIGUR 2 DET TOTALE OPPLEVELSESPRODUKTET .....	19
FIGUR 3 OPPLEVELSESPYRAMIDEN.....	21
FIGUR 4 TYPER AV TENKNING .....	34
TABELL 1 OPPSUMMERING AV TEORETISKE ANTAKELSER .....	43
TABELL 2 OVERSIKT OVER INFORMANTER.....	50
TABELL 3 OPPLEVELSER VED ICEHOTEL .....	62
TABELL 4 OVERSIKT OVER ICEHOTEL´S SAMARBEID MED ANDRE SELSKAPER .....	63
FIGUR 5 MODELL FOR ORGANISASJONSUTFORDRINGER .....	97



## 1. INNLEDNING

Formålet med dette kapitlet er å gi en beskrivelse av hva denne oppgaven handler om. Første del handler om reiselivsnæringen i dag og hvordan det forsøkes å legge til rette for å utvikle næringen i tråd med utviklingen innen turisme som foregår nå for tiden. Videre presenteres oppgavens problemstilling, avgrensning, begrepsdefinisjoner og til sist oppgavens oppbygging.

### 1.1 Bakgrunn

Reiselivsnæringen er en voksende næring og har i flere næringspolitiske sammenhenger blitt trukket fram som et område som Norge ønsker å satse på. I regjeringens reiselivsstrategi er det påpekt at reiselivsnæringen i Norge har utilstrekkelig innovasjonsevne og vektlegger at nettverk er viktig for innovasjon, og de setter derfor krav til at reiselivsprosjekter som får støtte fra det offentlige gjennom Innovasjon Norge i størst mulig grad skal være samarbeids- eller nettverksprosjekter (NHD, 2007). I følge regjeringens reiselivsstrategi er de også opptatt av at kommunene som førstelinjetjeneste skal styrke sin rolle som en viktig aktør for lokal utvikling av reiselivsnæringen.

Nasjonalt, regionalt og lokalt foregår det en kontinuerlig diskusjon om samarbeid mellom ulike nivåer innen reiselivsnæringen og en kan si at bedrifter i denne næringen satser mer og mer ressurser på å skape relasjoner både med kunder og mellom andre bedrifter. I disse samarbeidsrelasjonene er organisasjonene ulike med hensyn til at enkelte aktører har et langsiktig perspektiv, mens andre har et mer kortsiktig perspektiv. Bedriftene er også ulike med hensyn til hva de tilbyr av tjenester, men de har alle som mål; å levere tjenester til turister i en eller annen form (Mehmetoglu, 2007).

I møtet med opplevelser og attraksjoner er det ofte ikke bare en bedrift man er i kontakt, fordi opplevelser og attraksjoner kan bestå av flere møter med ulike bedrifter. Samtidig kan det se ut som at det er stor interesse for samarbeid mellom bedrifter, med det formål å skape dypere relasjoner og kreative møter som kan føre til innovasjoner innen reiselivsnæringen.

Det finnes mange entreprenører innenfor opplevelsesindustrien som er innovative og drivende, men disse bedriftene er ofte små og har dårlig lønnsomhet, hvor både omsetning og

egenkapital er lav. Mange av disse bedriftene er også innstilt enten på sommer- eller vinteraktiviteter, noe som kan føre til utskiftninger av personale, på grunn av at det kun er arbeid deler av året. I tillegg kan det bety at entreprenøren er avhengig av annet arbeid resten av året(Mossberg, 2007).

I de senere år har det vist seg at det å tilby opplevels- og aktivitetsferier har blitt stadig mer populært. Folk vil ha mest mulig ut av feriene sine og det på kortest mulig tid. Enten i form av opplevelser og/eller det å oppleve nye steder, noe som har ført til fremvekst av aktivitets- og temabaserte opplevelser.

Opplevelser handler i hovedsak om det å nyte og ha det morsomt. Det å gjøre det morsomt for kundene å kjøpe og forbruke medfører at organisasjoner må fokusere på mer enn bare kjerneproduktet sitt i følge Pine og Gilmore (1999:72). Ved å benytte stimuli som påvirker kundens sinnstemning kan en skape god atmosfære i omgivelsene (Pine og Gilmore 1999:18). Bedrifter tenker også mer på helheten, der hvor ulike deler inngår. Følgelig betrakter de ulike bedriftene seg som delprodusenter av en helhetsopplevelse(Mossberg, 2009:34). Dette gjør at det kan være nyttig for virksomheter å samarbeide for å kunne skape innovative opplevelser.

Hurtigruta som tidligere kun seilte langs norskekysten uten å samarbeide med noen av de destinasjonene de kom til, har totalt endret sin virksomhet og samarbeider nå med en rekke opplevelsproducenter langs kysten, nettopp for å ivareta og utvikle hurtigrutas unike destinasjoner langs norskekysten. Dette har vært en suksess og bidratt til å øke Hurtigrutas renommé og popularitet som opplevelse ([hurtigruten.no](http://hurtigruten.no)).

Dersom man ser til våre naboland Sverige og Finland så kan det se ut som de har lyktes med å skape attraktive og innovative reiselivsopplevelser nord for Polarsirkelen. Det tenkes da på Icehotel i Jukkasjärvi i Sverige og Santa Claus i Rovaniemi i Finland. Det kan være interessant å undersøke hvordan de vektlegger samarbeid i nettverk med fokus på innovative opplevelser.

Icehotel i Jukkasjärvi i Sverige er nå inne i sitt 21 år som opplevelse og attraksjon og har utviklet seg fra å være en iglo på 60 kvm til verdens største hotell av is og snø på 5500 kvm. Dette hotellet har skapt innovative og attraktive opplevelser gjennom kunstnerisk utvikling og nytenkning, med det formål, å skape og utvikle attraktive innovative opplevelser ([www.icehotel.se](http://www.icehotel.se)).

Det er også mye spennende som skjer i forhold til satsing på opplevelser innen reiseliv i Norge og Nord Norge. I 2001 startet Norges Turistråd, via Innovasjon Norge, en omfattende intensiv med å bygge opp ”merkevaren Norge” og stikkordet her er Naturbaserte opplevelser ([innovasjonnorge.no](http://innovasjonnorge.no)). Når det gjelder satsing i Nord Norge så har det blitt gitt et tilskudd på 35 millioner kronet til et forskningsprosjekt som har fått navnet Opplevelser i nord ([www.opplevelserinord.no](http://www.opplevelserinord.no)), som særlig fokuserer på opplevelsesbasert reiseliv..

Betalingsviljen for verdifulle opplevelser er økende og ca. 30 bedrifter i nordre del av Nordland har de siste 5 årene samarbeidet gjennom Arenaprogrammet om å begeistre kresne nasjonale og internasjonale feriegjester ved hjelp av sterke natur-, kultur- og måltids – opplevelser i verdensklasse ([www.opplevelserinord.no](http://www.opplevelserinord.no)). Mennesker i vår tid søker livskvalitet, velvære og opplevelser, knyttet til områder som arkitektur, design, mote, film/foto, litteratur, ulike kunstarter, natur, friluftsliv og reiseliv (Rusten og Pettersen, 2006). I følge Goffman i Pedersen (2012) så forsøker nesten alltid den reisende å finne det ekte og det autentiske. Autentisitet oppstår i og tolkes av hver enkelt gjest og henger nøye sammen med opplevelsens individuelle tilpasning (Pedersen 2012). Det tenkes da på at bedrifter kan ta utgangspunkt i fjell, fjord og mat, hvor en satser på å bygge opp under de myter turistene har om Norge før denne kommer hit. Slik som øygruppen Lånan i Vega kommune, der en gammel tradisjon med ærfugldrift blir holdt i hevd ved at fuglevoktere gjør opp reir og verner fuglen i hekketiden. Til gjengjeld kommer fuglen tilbake hvert år og gir dem dun og egg. Av dunen lages blant annet dundyner og votter ([www.lanan.no](http://www.lanan.no)). Jeg har lyst til å ta for meg hvordan reiselivsbedrifter vektlegger samarbeid med fokus på kreativitet for å skape innovative opplevelser.

## 1.2 Problemstilling

En forutsetning for økt verdiskaping i reiselivet er evnen og viljen til å utvikle innovative og markedsorienterte produkter og bedre samhandlingen i følge Innovasjon Norge.<sup>1</sup> Innovasjon er spesielt viktig i opplevelsesøkonomien, fordi kunder gjerne søker noe nytt. Bedrifter må da innovere for å få gjenkjøp, samt for å være attraktiv også for nye kunder. Jeg vil i denne oppgaven undersøke, samt forsøke å bidra til økt kunnskap om hvordan en kan få til å skape innovative opplevelser gjennom samarbeid med andre mennesker utenfor egen organisasjon,

---

<sup>1</sup> [innovasjonnorge.no](http://innovasjonnorge.no) 05.03.10

med fokus på kreativ utvikling i reiselivsnæringen. Det er interessant å se på hva som fremmer og hemmer kreativitet, gjennom samarbeid mellom organisasjoner og hvordan involvere medarbeidere i prosesser for innovativ utvikling innad i de tilhørende selskapene. Stikkord for oppgaven er derfor; Innovasjon, kreativitet, nettverk og samarbeid.

Problemstillingen er som følger:



### ***Hvordan kan opplevelsesbasert reiseliv jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid?***

Denne problemstillingen avgrenses og spesifiseres gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan samarbeid med andre organisasjoner fremme og hemme innovasjon og kreativitet?*
2. *Hvordan kan medarbeiderinvolvering ha betydning for innovasjon og kreativitet?*



En foreløpig antakelse er at aktiviteter sammen med andre utenfor egen organisasjon, samt ledelsens fokus har betydning for de kreative prosesser og innovative opplevelser som skapes innad i organisasjoner. En annen antakelse er at organisasjoner som involverer medarbeidere i slikt samarbeid, bidrar til økt kreativitet innad i organisasjoner. Dette kan ikke tas for gitt, men vil bli undersøkt nærmere i oppgaven, for så å komme tilbake til dette i avslutningskapittelet.

### **Avgrensning**

Innovasjon og kreativitet kan skje på mange måter, jeg har gjort avgrensninger. Ofte hører man at bedrifter produserer og selger opplevelser. Det riktige her blir vel heller at virksomheter tilbyr å levere en opplevelsesmulighet. Følgelig kan det da være naturlig å ta utgangspunkt i kunden, siden det er kunden som opplever, og selskaper som produserer og tilbyr kunden ulike løsninger, men denne oppgaven begrenser seg til å fokusere på selve prosessen med å skape innovative opplevelser i et foretaksperspektiv. Derfor er det samarbeid utenfor egen organisasjon og medarbeideres involvering i de prosesser som skapes, innen reiselivsnæringen som vektlegges og ikke kundeperspektivet. Dette utelukker dog ikke en nødvendig markedsorientering i de kreative prosesser som foregår for å utvikle innovative opplevelser.

## Begrepsintroduksjon

Med *samarbeid* utenfor egen organisasjon i reiselivsnæringen, tenkes det på at det helhetlige reiselivsproduktet ofte er bygd av flere deler av produktet som igjen er levert av forskjellige produsenter.

Med *nettverk* innen reiselivsnæringen tenkes det på at denne næringen består av et nettverk med mange aktørgrupper og enkeltaktører som har relasjoner til hverandre, disse relasjonene består av et mangfold og serier av relasjoner. Dersom det skjer endringer i ett element så kan det gi ringvirkninger i flere elementer (Jacobsen og Viken 2008).

Begrepet *kreativitet* tar først og fremst utgangspunkt i et foretaksperspektiv. Kreativitet handler om å skape nye og nyttige tanker, ideer og produkter, hvor nyttig må forstås i bred forstand (Martinsen 2010).

*Innovasjon* kan beskrives som at det består av å skape noe nytt. Innovasjon kommer i grader, fra inkrementell eller stegvis innovasjon til radikal innovasjon (Goffin og Mitchell i Furseth, 2008). Kreativitet er en sentral prosess i innovasjon, som kan gjentas flere ganger i innovasjonsarbeidet. Kreativitet er imidlertid ikke tilstrekkelig ved innovasjon, fordi innovasjon også må inkludere kommersialisering eller annen form for implementering i praksis..

Begrepet *opplevelse* har fokus på brukerne og handler i hovedsak om det å nyte og ha det morsomt. Det vil si at det handler om å få kunden engasjert og om at emosjonelle verdier er viktige ved kjøp og salg (Mossberg, 2007).

Det engelske ordet «experience» kommer av det latinske ordet «esperienza» som betyr erfaring. Av dette kan en si at «å oppleve er å erfare, og mennesker erfarer når de opplever noe som de både blir intellektuelt og sansemessig påvirket av» (Gran og De Paoli 2005). Dette betyr at opplevelser berører noen av menneskets sanser som; hørsel, syn, lukt og smak i følge Gran og De Paoli (2005) i tillegg til dette berøres også sanser som har med det en kan føle og det intellektuelle, tankemessige nivået.

Undersøkelsen starter med en litteraturstudie av problemstillingen og forskningsspørsmålene (jf. kapittel 2). Videre vil valgt av metode som er brukt i oppgaven bli beskrevet i kapittel 3. Kapittel 4 presenterer casene mer generelt, mens kapittel 5 presenterer og drøfter empiriske

funn. I kapittel 6 avsluttes oppgaven og problemstillingen blir besvart og begrunnet. Dette etterfølges av implikasjoner og forslag til videre forskning.

## **2. INNOVASJON OG SAMARBEID I REISELIVSNÆRINGEN**

I mitt spørsmål om hvordan reiselivsnæringen kan utvikle innovative opplevelser, har jeg tatt utgangspunkt i teorier om innovasjon, kreativitet, samarbeid og nettverk. Jeg ser nærmere på kontekst og produksjon innen reiselivsnæringen, noe som vil si service og opplevelser. Videre ser jeg nærmere på hvordan kreativ utvikling kan bidra til å skape innovasjoner innen reiselivsnæringen. I følge teori om nettverk så skapes ressurser gjennom sosiale relasjoner og i følge teori som vektlegger samarbeid, så åpner dette for utvikling av blant annet tillit.

### **2.1 Reiselivsbedriftenes helhetstilbud**

I opplevelsesbasert reiseliv kan det defineres et «opplevelsesbasert konsept» som er reiselivsbedriftenes helhetstilbud til turister, der individers fysiske, mentale og emosjonelle opplevelser maksimeres i de tilbud som finnes på stedet. Undersøkelser kan i følge Mossberg (2009) definere at en opplevelse er en situasjon som fengsler individet og løfter personen ut av hverdagslivets normale miljø, hvor styrken på opplevelsen styres av individets grad av engasjement og delaktighet, og opplevelsen i seg selv er individuelt og situasjonelt betinget.

#### **2.1.1 Tjenester**

Årsaken til at varer og tjenester blir kjøpt av kunder er fordi de har visse egenskaper som er verdt sin pris, men dersom en skal beskrive kjennetegn og nytten av opplevelser så vil det kunne bli vanskelig. Det vil for eksempel kunne være vanskelig å beskrive nytten av en skulptur. Da er det i stedet mer relevant å snakke om emosjonell nytte som kunden får ved å betrakte skulpturen, som glede, velbehag og spenning (Kurtz og Clow i Mossberg 2009). Det som en person har sett, hørt, smakt eller kjent har betydning for om personen føler at en hendelse har vært en positiv opplevelse (op.cit.).

Pine og Gilmore (1999) mener at opplevelser eller det de kaller «experiences», vil si å gå ett skritt lenger enn om det er snakk om tjenester. De mener at vi alltid har hatt opplevelser, men at de frem til nå har vært samlet i tjenestesektoren sammen med ikke - opplevelser. Det kan være sammen med bilreparasjoner, renhold, frakt av varer eller som rensing. Slike

funksjonelle tjenester har resultatet som fokus, det vil si prosessens output, mens opplevelser fremfor alt fokuserer på forbruket.

I følge Pine og Gilmore (1999) er forskjellen mellom tjenester og opplevelser at *når en person kjøper en tjeneste, får denne en rekke skjulte aktiviteter som utføres for hans regning. Med en opplevelse betaler denne derimot for å bruke tid på å nyte en serie minnerike hendelser som en virksomhet iscenesetter*. Det som tilbys, er således noe minnerikt og kan sammenlignes med et teaterstykke, som berører eller engasjerer personen på en personlig måte. Andre former for underholdning som selvsagt også er inkludert i opplevelsesrettede tjenester, er kino, teater og konserter, fornøylesparker som Tusenfryd og Disneyland, samt temaparker som Legoland kan også inkluderes som underholdning (Mossberg, 2007).

Det å få drømme seg bort og fantasere om fantastiske opplevelser kan være en herlig følelse, og i blant bestemmer vi oss for å realisere disse drømmene. Innen reiselivsnæringen snakkes det mye om service og via dette benevnes tilfredse turister. Tilfredsstillelse er en tilstand i den enkelte turistens hode (Hanefors og Mossberg, 2007) og som oppstår som et resultat av de erfaringer turistene har gjort seg fra tidligere, via bedrifter de har hatt noe med å gjøre eller destinasjoner de har besøkt. Erfaring kan beskrives som en følelsesmessig reaksjon eller bedømmelse.

Når en turist kjøper en tjeneste så får denne som oftest ikke bare en tjeneste men flere tjenester samlet. En tjeneste er immateriell ved at den ikke kan produseres, lagres og distribueres (Gran og De Paoli, 2005). For eksempel dersom et flyselskap som skal transportere oss fra en plass til en annen, så er transport flyselskapets kjerneprodukt, men vi forventer også at ulike tjenester rundt kjerneproduktet fungerer. Det tenkes da på booking, innsjekking, servering om bord, sikkerhetsinformasjon, salg om bord og bagasjehåndtering. Dersom noen av disse tjenestene ikke fungerer som turistene har forventet, for eksempel at en koffert ikke kommer frem til destinasjonen, så er det stor sannsynlighet for at denne opplever at hele reisen er dårlig. Turisten ser ikke bare på kjerneproduktet som her er transport, for turistene består det kjøpte totalproduktet ikke bare av et kjerneprodukt men av en flyreise hvor alt inngår og hvor alt skal fungere.

Når det er snakk om service, så kan en spørre seg om hva som er god service og hvordan man kan måle kvaliteten på service? Service er en bred kategori som hovedsakelig defineres som det å løse problemer for kunden som denne ikke kan løse på egenhånd ved hjelp av



verktøy(Sundbo 2008). Service er også levering av komplekse prosesser samtidig som det blir produsert(op. cit.). Service inkluderer fysisk service som for eksempel renhold, transport, overnatting, bank, legehjelp, frisør og personlig service. Ett selskap kan ha en idé om hva service er, et annet selskap kan mene noe annet om hva service er. Dette gjelder også for bedriftens medarbeidere. Alle ser ikke på service på samme måte. Det finnes mange meninger om hva begrepet service er, ofte baseres det på erfaringer, vaner og forventninger (op. cit.). Når en turist tenker på service så kan det hende at denne tenker på en hendelse der noe spesielt oppstår hvor turisten får god service, definert ut fra dennes referanseramme.

Noen ganger blir ikke turisten oppmerksom på et selskaps service før noe skjer som ikke fungerer som det skal. God service oppstår da dersom personalet forsøker å rette opp det som ikke fungerte. Et eksempel kan være at man ikke rekker toget og at man da i stedet blir hjulpet slik at man kan ta bussen til samme sted uten store forsinkelser til destinasjonen eller opplevelsen som var målet for turen.

I denne delen av kapittelet har det blitt presentert litteratur om tjenester og service innen reiselivsnæringen. Videre vil jeg se jeg nærmere på opplevelser og betingelser for innovasjon og hvordan kreativ utvikling kan bidra til å skape innovasjoner innen reiselivsnæringen.

### **2.1.2 Opplevelser**

I ulike sammenhenger snakker bedriftsledere og forskere ikke om produkter, men bruker i stedet begreper som opplevelser, helhet, løsninger, konsept og tilbud til kunden. Kunden søker en helhet for å tilfredsstillte ulike behov. Bedrifter tenker også mer på helheten, der hvor ulike deler inngår. Følgelig betrakter de ulike bedriftene seg som delprodusenter av en helhetsopplevelse(Mossberg, 2009:34). Ta for eksempel hvordan et restaurantbesøk kan påvirke opplevelsen av et kjøpesenter eller en hel by.

Opplevelsesturisme inneholder gjerne tre faktorer: frihet til å velge å delta, en belønning i form av mestring dersom turisten er deltakende i opplevelsen eller en emosjonell opplevelse og så kan det være et element av uforutsigbarhet som for eksempel risiko (Teigen, Mehmetoglu og Haraldsen 2009). Opplevelser handler i hovedsak om det å nyte og ha det morsomt. Det vil si at det handler om å få kunden engasjert og om at emosjonelle verdier er viktige ved kjøp og salg(Mossberg, 2007). Det viser seg også at vi i dag søker flere og flere opplevelser, og da opplevelser som gir oss stor verdi og stor tilfredsstillelse (Mossberg, 2007).

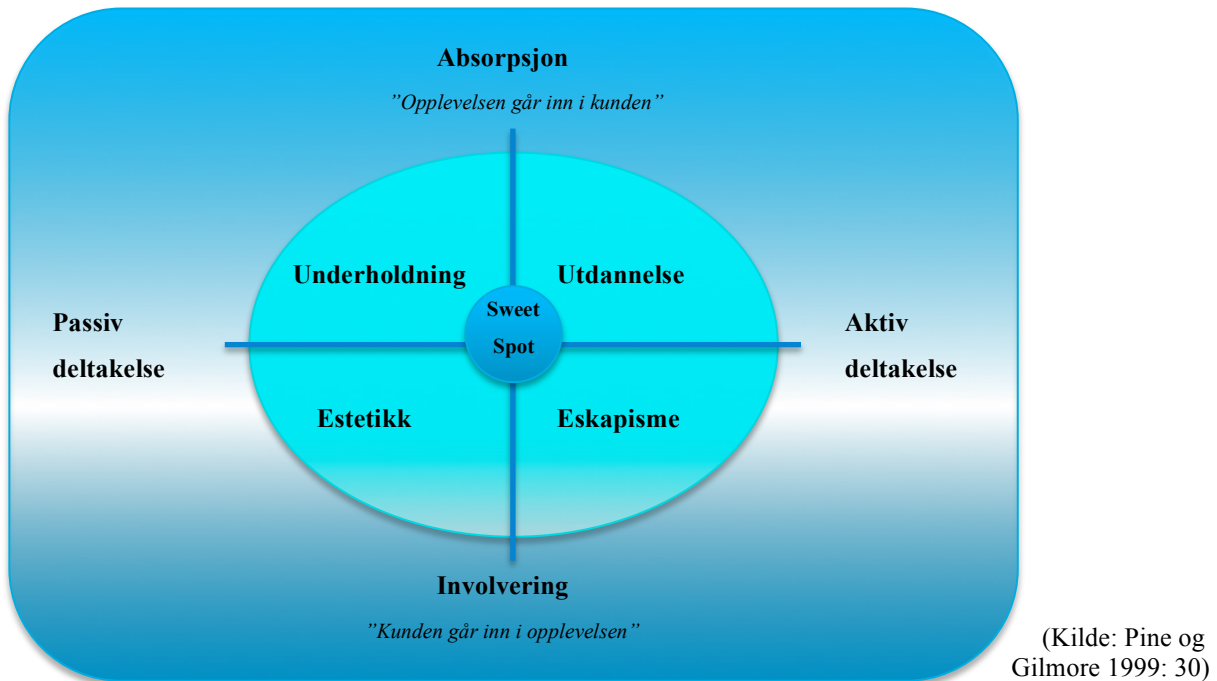
Det postmoderne samfunn preges av individualisme og behovet for å finne sin egen livsstil, noe som Lyttkens (i Teigen et. al. 2009) hevder er at tendensen i dagens samfunn er at menneskene i fritiden kultiverer sine nytelser. Det vil si at man utvikler seg til «eksperter» på ulike områder, for eksempel innen kunst, musikk og naturaktiviteter. Dette medfører at produktet, i tillegg til funksjon, bør symbolisere en identitet og meningsfulle opplevelser.

Det å gjøre det morsomt for kundene å kjøpe og forbruke medfører at organisasjoner må fokusere på mer enn bare kjerneproduktet sitt. Ved å benytte stimuli som påvirker kundens sinnsstemning kan en skape god atmosfære i omgivelsene i følge Mossberg (2007). Det tenkes da på inspirerende musikk, et behagelig lydnivå, god lukt, vakkert design, klare farger og behagelig lys kan skape positive reaksjoner hos kunden. Selskapets personale, samt andre kunder kan også få oss til å føle glede, samhold og tilhørighet.

Boswijk et al. (i Teigen et. al. 2009) har utarbeidet følgende designprinsipper som bør ligge til grunn, dersom en skal tilby meningsfulle opplevelser som skal huskes i ettertid:

- Gi konseptet et tema og en historie å fortelle
- Gi opplevelsen en gjennomtenkt og helhetlig ramme der det er harmoni mellom elementene de opplever
- Eliminer negative og distraherende elementer i sanseområdet
- Ha tilgjengelig meningsfulle minner som gjestene kan kjøpe med seg hjem
- Engasjer alle fem sanser
- Gjør det naturlig og autentisk

I følge Pine og Gilmore (1999) så handler ikke opplevelsesproduksjon om å underholde, men om å engasjere gjesten. De skiller mellom fire idealtyper av opplevelser som vist i figuren nedenfor.



**Figur 1 Opplevelsesområdene**

Pine og Gilmore (1999) beskriver den første dimensjonen som kundens grad av deltakelse, hvor ytterpunktene langs dimensjonen er henholdsvis aktiv og passiv deltakelse fra kundens side. Passiv deltakelse er uten påvirkning fra kundens side, og denne er kun tilskuer til opplevelsen. Det andre ytterpunktet, aktiv deltakelse, vil si at kunden er en viktig del av opplevelsen og at denne selv kan påvirke opplevelsen.

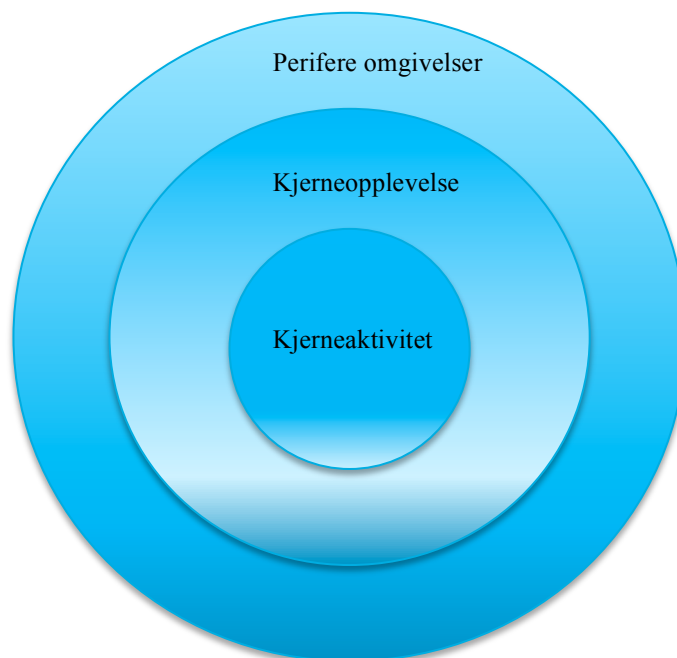
Den andre dimensjonen viser det forhold eller relasjon som kunden har til opplevelsen. Her er ytterpunktene iaktakelse (absorpsjon) og innlevelse (involvering). Eller slik som Mossberg (2003) sier, "opplevelsen går inn i kunden" og "kunden går inn i opplevelsen". Absorpsjon betyr at opplevelsen tiltrekker seg kundens oppmerksomhet. Slik som når en person ser en film på kino. Involvering betyr at kunden enten fysisk eller virtuelt er en del av opplevelsen. Slik som ved Icehotel der kunden blant annet kan velge å overnatte i kalde rom, skapt av is og snø eller selv lage is-skulpturer.

Disse dimensjonene består av hver sin skala, der det er snakk om grader av deltakelse fra den ene ytterkant til den andre for begge dimensjonene i figuren. Ved å koble disse to dimensjonene sammen får vi fire ulike opplevelsesfelter, hvor feltene som dannes er

underholdning, utdanning/læring, estetikk og eskapisme. Pine og Gilmore (1999) hevder at alle fire opplevelsesfeltene er kompatible med hverandre og at det gjerne er en kombinasjon av disse som fører til unike og minneverdige opplevelser. Det er ingen klare skiller mellom de ulike opplevelsesfeltene og samme person vil kunne oppfatte et opplevelsesprodukt annerledes over tid. Det tenkes da på at den første gangen er det stort innslag av læring og senere vil samme kunde kunne oppfatte det som en eskapismeopplevelse, som vil si en større grad av innlevelse, enn ved læring. Kunden vil da få en større grad av aktiv deltakelse og en følelse av å virkelig gå inn i opplevelsen.

Dersom en bevist sammenkobler de fire opplevelsesfeltene så er det mulig å skape unike og minneverdige opplevelser (Pine og Gilmore 2009). Dersom grensene mellom feltene blir mindre tydelige, så beveger opplevelsen seg mot midten av figur 1, eller figurens ”Sweet Spot” som den kalles. Det vil si at det skal være mulig å skape et rikt, tiltalende, engasjerende opplevelsesprodukt.

Sundbo og Hagedorn-Rasmussen (2008) forklarer det totale opplevelsesproduktet som at det består av en kjerneaktivitet, en kjerneopplevelse og perifere omgivelser. Dette vises i figur 2 nedenfor.



**Figur 2 Det totale opplevelsesproduktet**

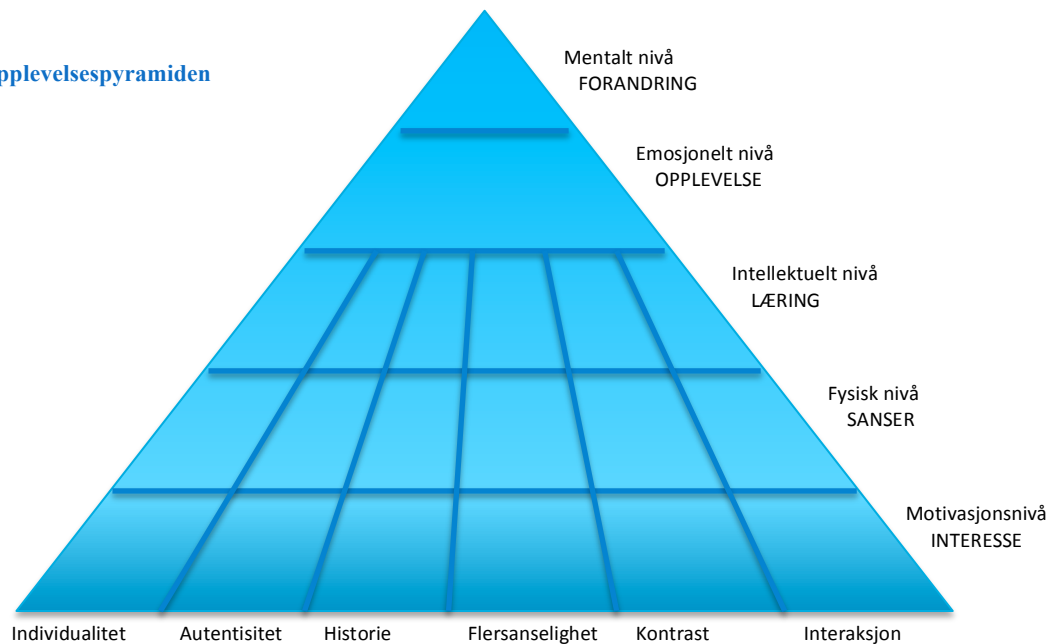
(Kilde: Sundbo og Hagedorn-Rasmussen 2008:97)

Det de beskriver her er at kunden oppfatter dette som en helhet og vurderer opplevelsen som en helhet i etterkant. Kjerneaktiviteten er avgjørende for kundens vurdering av helheten og så er denne avhengig av at den støttes opp av kjerneopplevelsen og de perifere opplevelsene. Kjerneaktiviteten kan en si er råvaren som benyttes for å fremstille produktet, hvor kunden oppfatter denne kjerneaktiviteten sammen med en form for tema eller historie. Det vil si at kjerneopplevelsen blir en kombinasjon av kjerneaktiviteten og historien omkring kjernen og produsenten. Så vil også det totale opplevelsproduktet bestå av en rekke perifere opplevelser som består av flere tilleggstjenester som mat, drikke, hygiene-fasiliteter, renhold og transport. Selv om det siste ikke er en del av kjerneopplevelsen så er det likevel nødvendig i forhold til å kunne levere en opplevelse som verdsettes av kunden og som gir kjerneopplevelsen en merverdi. Kjerneaktiviteten til Icehotel i Sverige er naturen både sommer og vinter og det er selve stemningen som skapes utendørs blant is og snø om vinteren og på elven og i skogen om sommeren. De ansatte og samarbeidspartnere som bistår med for eksempel utleie av dyr til sledeturer er den aktørgruppen som er direkte synlig for kunden. I tillegg kommer en rekke aktører som ikke er synlige under besøket, men som er avgjørende for å skape en opplevelse. Det kan være transport fra flyplassen. Perifere opplevelser kan være alle andre fasiliteter som kunden kommer i kontakt med under sitt opphold i Kiruna og som sannsynligvis vil ha innvirkning på kundenes vurdering av den totale opplevelsen.

For å kunne skape unike opplevelser som verdsettes av kunden, er det nødvendig å kjenne kunden på forhånd, slik at en vet hvilke motiver som ligger bak valget om å kjøpe opplevelsproduktet. Muligheten for å skape en meningsfull opplevelse øker dersom produsenten har denne kunnskapen. Noe som Lapland Centre of Expertise tar hensyn til i sin modell "Opplevelsepyramiden".

Opplevelsepyramiden er en arbeidsmodell som i dag blir brukt av mange opplevelsestilbydere i følge Pedersen (2012). Det er to forskere ved Lapland Center of Expertise (LEO) i Finland, Sanna Tarssanen og Mika Kylänen som har utviklet den. Opplevelsepyramiden er et verktøy som er utviklet for å analysere, forstå og forbedre det opplevelsbaserte elementet ved et produkt ([www.leofinland.fi](http://www.leofinland.fi)). Modellen skal bidra til å skape meningsfulle opplevelser i form av et idealprodukt. Modellen inkluderer to ulike perspektiver; kundens opplevelse og de ulike produktelementene.

Figur 3 Opplevelsespyramiden



(Kilde: Lapland Centre of Expertice 2013)

Tarssanen og Kylänens definisjon av opplevelsens seks egenskaper, er i følge Pedersen (2012), plassert langs pyramidens vannrette akse og det er: *individualitet*, *autentisitet*, *historie*, *flersanselighet*, *kontrast* og *interaksjon*. Når alle disse elementene er inkludert i produktet, øker muligheten for at kunden får en sterk følelsesmessig opplevelse. Hvert element kan være på en skala fra minus til pluss, svakt eller sterkt eller negativt til positivt. Og en kan tenke seg at gjestens tilfredshet over hvert element i opplevelsen eller i opplevelsen som helhet gir utslag på en slik skala (Pedersen 2012).

Den vertikale aksene i opplevelsespyramiden beskriver de fem strukturelle nivåene ved en opplevelse, i følge Tarssanen og Kylänen i Pedersen (2012). Nederst for de fem nivåene finnes *Motivasjonsnivået*, som refererer til å skape oppmerksomhet rundt opplevelsesproduktet og vekke kundens interesse. Neste er det *fysiske nivået*, her opplever og erfarer kunden produktet gjennom sansene. Det tredje nivået er *det intellektuelle nivået*, her fordøyes sansestimuli fra omgivelsene og kunden begynner å handle ut fra disse. Det fjerde kalles det *følelsesmessige nivået* og det er her selve opplevelsen finner sted. Det siste og høyeste er det *mentale nivået*. Her kan en positiv og sterk følelsesmessig reaksjon, på et unikt produkt, føre til en forandring hos kunden. Slike forandringer er permanente og blir oppfattet

av kunden som en personlig forandring. Slik som ervervelse av ny kunnskap, nye verdier og holdninger eller oppdagelser av ukjente ressurser (Pedersen 2012).

Opplevelsespyramiden og teorien rundt denne modellen kan se ut som den er inspirert av Pine og Gilmore (1999). Siden den fremstår som et verktøy som skal gjøre det letter å skape minneverdige, meningsfulle opplevelser, så fremstår den nærmest som en operasjonalisering av de tidligere presenterte opplevelsesfelter. LEOs modell tilbyr en detaljert beskrivelse av hvordan en kan få kunden engasjert ved å fokusere på individualitet, autentisitet, historie, frelsanselighet, kontrast og interaksjon.

Det fjerde og nest siste trinnet i opplevelsespyramiden, det emosjonelle nivået handler om det følelsesmessige aspektet, det vil si i hvilken grad opplevelsens ulike elementer evner å fremkalle positive følelser i gjesten (Pedersen 2012). For å kunne fremkalle positive følelser må en ofte provosere frem noen negative følelser først, i følge Pedersen (2012). Det tenkes da på det som innen psykologien kalles ”*teorien om motsatte følelser*” (Solomon og Corbitt, 1978 i Pedersen 2012). I følge denne teorien er vi mennesker skapt med følelser som danner motsatte par, som glede og sorg, frykt og lettelse eller nytelse og lidelse. Pedersen (2012) hevder at denne miksen av motstridende følelser også kan sees i et dramaturgisk perspektiv og utnyttes bevist i opplevelsessammenheng, slik som film- og teaterbransjen er vant til å gjøre.

Fortellinger er viktig for oss dersom de treffer oss, så setter det i gang fantasien og tankene våre, endrer vårt indre tempo og gjør oss mottakelig for nye inntrykk. Fortellinger kan også hjelpe oss til å kjenne på følelser som vi fortrenger i hverdagen og motiverer oss til å oppleve noe nytt. En kan ut fra dette si at fortellinger er nært beslektet med opplevelsen (Pedersen 2012). Jensen (1999 i Pedersen 2012) sier at historiefortelling i opplevelsessammenheng blir en viktig del av strategien der den som forteller den beste historien – og gjør det best – vinner.

Pedersen(2012) hevder at uansett hvordan historiefortellinger foregår, så danner denne historien et bakteppe og en forståelsesramme for den spenningen som utspiller seg i løpet av en opplevelse. Fortellinger klarer seg ikke uten dramaturgisk spenning, noe som også gjelder for opplevelser, i følge Pedersen (2012). Dramaturgi er læren om en teaterforestillings eller et skuespills oppbygging, samtidig som det er et sentralt verktøy for å forstå hvordan opplevelsesfortellingen oppfattes og gjennomleves av gjesten (op.cit.).

Det finnes en rekke ulike retninger innenfor dramaturgien og Evans (2006 i Pedersen 2012) peker på en enkel lineær dramaturgikurve, som bygger på Aristoteles sin dramaturgikurve, og

kan være nyttig for å kunne definere en opplevelse. Denne dramaturgikurven inneholder; et *anslag*, en *fordypning*, et bestemt antall *vendepunkter*, opptrapping av *konflikten* og til slutt en *forløsning* og en såkalt *avtoning*. Et eksempel for hvordan en kan definere en opplevelse er det å skulle overnatte ved Icehotel i Jukkasjärvi: 1. *Anslag*: Velkomst Icehotel. 2. *Fordypning*: Informasjon om overnattingen og hvordan Icehotel og rommene har blitt til. 3. *Vendepunkter*: Gjesten går inn i hotellet, ser seg om i de kunstnerisk designede suiteene, får utdelt reinskinn til å sove på, kler seg om til nattens forventede kulde, legger seg til å sove. 4. *Konflikt*: Får jeg sove eller ikke?, Hvordan blir natten? 5. *Forløsning*: Jeg fikk sove eller det var en spennende stillhet i nattens kalde rom. 6. *Avtoning*: Jeg står opp og tar en varm badstue før frokost.

En optimal dramaturgikurve for opplevelser vil i følge Pedersen (2012) være å få en god start og en overraskende slutt, og at det helt sentrale vil være at spenningen stiger gradvis til et toppunkt og at opplevelsen dreier avsluttes relativt raskt, det vil si at det ikke er likegyldig når det store høydepunktet i en opplevelse inntreffer, eller hvordan spenningskurven utvikler seg underveis.

En kan si at opplevelse kan forstås som en serie av hendelser i tid og rom, hvor helheten påvirkes av spenningen og forstås som en sammenhengende historie. Der dramaturgi er metoden som brukes for å bygge opp en spenning eller følelsen av intensitet i en historie eller et skuespill. Denne metoden fungerer også for opplevelser fordi alle opplevelser har en underliggende historie. For som Pedersen (2012) sier så kan en opplevelse sees på som en forestilling med en serie scener og sceneskift og at håndteringen av disse sceneskiftene påvirker opplevelsens rytme og dermed den totale kvaliteten.

## 2.2 Innovasjon

I denne delen av oppgaven vil det bli tatt utgangspunkt i relevant innovasjonsteori for å beskrive betingelser for innovasjon og hva som hemmer og fremmer innovasjonsaktiviteter generelt.

Begrepet innovasjon kommer fra det latinske ordet *innovare* og betyr å *fornye*. Innovasjon kan defineres som en betydelig endring eller forbedring av en prosess, et produkt eller et system og som er ny for den bedriften som utvikler den i følge Freeman (i Boing et. al.2010). Innovasjon kan også beskrives som at det består av å skape noe nytt og selge det på det åpne markedet.



Schumpeter (i Spilling 1998) hevder at alle produksjonsprosesser handler om å bruke, kombinere og utvikle ressurser som en kjenner til, herunder råvarer og produksjonsmetoder. Innovasjon i Schumpeter sin teori består i å utvikle *nye kombinasjoner* og kan foregå på følgende fem måter (Spilling 1998):

- Introduksjon av et nytt produkt eller en ny kvalitet av et produkt
- Introduksjon av en ny produksjonsmetode
- Introduksjon av et produkt i et nytt marked
- Utnytting av en ny type råvarer eller halvfabrikata i produksjon
- Ny organisering av en bedrift eller næring

Utvikling av nye kombinasjoner for alle de nevnte prosessene, kan foregå på litt ulike måter i vareproduserende, tjenestebaserte eller opplevelsesbaserte næringer/bedrifter. Innovasjon dekker både prosessene med å skape noe nytt, samtidig som innovasjon dekker utfallet som prosessen får i et marked (Furseth, 2008). I litteratur om innovasjon er det vanlig å snakke om at innovasjon kommer i grader, hvor en skiller mellom radikale og inkrementelle innovasjoner. Med dette menes det små eller store nyskapingen som om de utgjør noe radikalt eller nytt i forhold til bestående praksis. En hører sjelden i media om radikale innovasjoner, som oftest dreier det seg om å gjøre nye ting i eksisterende virksomheter.

Når de fleste forbrukere og bedriftsledere tenker på innovasjon, så er det som oftest fysiske produkter som er brukervennlige de tenker på, som for eksempel Apple sin Iphone eller Ipad. Slike produkter er både effektive og nyttige, med en elegant design. En Iphone kan brukes til mye mer en å ringe med og er i realiteten en liten datamaskin i seg selv. Etter hvert har det vist seg at det er de tjenestene som er knyttet til disse produktene som er de største verdiskaperne. Som følge av dette blir fokus flyttet vekk fra produkter og over til tjenester som det viktigste området for innovasjon (Furseth 2008).

Innovasjonsarbeid kan organiseres på mange måter og det er ingen enhetlig teori for den beste måten å gjennomføre innovasjonsarbeidet på. Det kan enten være internt i bedriften, i vertikal allianser mellom leverandører og/eller kunder eller i horisontale allianser mellom konkurrenter og /eller virksomheter som befinner seg på samme nivå i verdikjeden (Biong et. al.2010).

Innovasjon krever mangfold og samarbeid, variasjon og utvelgelse, kreativitet og innovasjon på samme tid. Dette påvirkes både av markedet og av sosiale - og organisatoriske krefter

(Fuglesang 2008). Gjennom arbeid med innovasjoner, vil engasjement være viktig (op.cit.). Med engasjement menes det at innovasjon kan søke å involvere mange meninger og ideer. Dersom innovasjon skal skapes så antas det at det er viktig at de ansatte og brukerne er involvert i situasjonene hvor det arbeides med å finne opp nye «ideer som fungerer». Involvering fra aktørene i bransjen er viktig. Med aktører menes blant annet ledere, ansatte og kunder, leverandører, offentlige aktører etc. En slik involvering er komplisert å få til, samtidig som det er et fruktbart grunnlag for nærmere undersøker. Engasjement er en mekanisme som inneholder mangfold og variasjon og som også krever at ledere er forsiktige med å velge noen ideer mens andre blir utelukket. Derfor vil engasjement fra medarbeidere kreve en forsiktig tilnærming fra ledelsen, både i forhold til variasjon og utvelgelse av ideene (op. cit.), men også i forhold til å være reflektert og strategiskapende (Sundbo i Fuglesang 2008).

Fuglesang (2008) nevner tre hovedperspektiver på innovasjon og da Schumpeter I, som er en forståelse av innovasjon som involverer entreprenøren som starter opp og driver en virksomhet. Schumpeter II, forstår innovasjon som en aktivitet som primært involverer forsknings- og utviklingsavdelinger i store virksomheter. Og Schumpeter III forstår innovasjon som det å tolke, utforske og utnytte eksterne ideer, samtidig som en kombinerer interne erfaringer og ideer og er absolutt viktig for å arbeide med å utvikle innovasjoner. I tillegg vil deling og oppfrisking av ideer som en mener er gode, kunne bli utformet annerledes ute i markedet, i samfunnet og også i den enkelte organisasjon dersom det arbeides med å utvikle innovasjoner (Fuglesang 2008).

Betydningen av innovasjon for økonomisk vekst ble påvist av Sollow (i Gausdal 2008) i 1950-årene, noe han fikk Nobelprisen for. Den kunnskap som er nødvendig for å skape innovasjoner er ofte en kombinasjon av det som finnes i og utenfor organisasjonen, hvor innovasjon foregår stadig oftere i læringsnettverk der flere bedrifter utgjør felleskap i følge Powell mfl. (1996 i Gausdal 2008).

En annen form for læringsnettverk kan beskrives via en modell som kalles Trippel Helix. Dette er en modell som viser samspillet mellom Fou- miljøer/universitet/høyskole, næringsliv og det offentlige. Modellen kan beskrives som en spiral spunnet av tre tråder eller som en propell i bevegelse, hvor de tre aktørene beskrevet ovenfor forholder seg til hverandre over tid (Kaltenborn i Hammer 2009).

Selv om relasjoner og interaksjon er viktige for innovasjon så er det viktig ikke å glemme at nye ideer også kan skapes i tankene til enkeltmennesker (Koestler, Polanyi, Freeman i Gausdal 2008). Det store fokuset på samarbeid og interaksjon i de fleste nyere innovasjonsteorier kan derfor ha undervurdert verdien av individuell tenkning og refleksjon i følge Gausdal (2008). En del forskere (for eksempel Gustavsen og Engelstad, Crassan mfl. i Gausdal 2008) viser til at organisatoriske læringsprosesser er en kombinasjon av individuelle og kollektive prosesser. Gausdal (2008) hevder at det mest innovasjonsfremmende er en kombinasjon av individuelle og kollektive refleksjonsprosesser.

Kunnskap er en viktig innsatsfaktor i alle organisasjoner og det å fremme læring i og mellom organisasjoner antas å være en av de viktigste forutsetninger for bedrifter og regioners innovasjonsevne. Lundvall og Johnsen (i Finstad et. al. 2009) argumenterer for at en organisasjons evne til å lære, reflekterer den måten denne er organisert på. Med det tenkes det på den måten organisasjoner beveger seg fra en hierarkisk oppbygging med vertikal flyt av informasjon, til en mer flat organisering med horisontal flyt av informasjon, er et aspekt av den lærende økonomi. Dette vil si at fleksible lærende organisasjoner kan defineres som organisasjoner som fremmer læring for alle dets medlemmer og har samtidig kapasitet for kontinuerlig og rask omstilling for å tilpasse seg endringer i omgivelser og for å utvikle innovasjoner (Pedler, et. al. i Finstad et. al. 2009).

Faktorer som fremmer innovasjon har sammenheng med personlige interesser og kunnskap knyttet til innovasjon, åpenhet hos ledere til å være innovative, en aktiv holdning til forretningsutvikling, effektivisering og kompetanseheving. Evnen til å samarbeide med andre selskaper, spesielt i forhold til å tilby komplementære opplevelser og tjenester, samt redusere risiko (Teigen, Mehmetoglu og Haraldsen 2009). Det å samarbeide med kunder og kundegrupper i den hensikt å informere om opplevelsproduktet og skape formelle og uformelle markedskanaler er også noe som er med på å styrke innovasjonstakten (op. cit.). Gode relasjoner til kommunen for å sikre adgang til områder i naturen og for å kunne ha innflytelse på forvaltningen er også noe som fremmer innovasjoner. Dersom man samarbeider med andre selskaper i reiselivsnæringen så vil en kunne oppnå politisk innflytelse og dialog for å forhindre at det blir lagt begrensninger på den vekstevnen som selskapene som samarbeider har, i tillegg til at det kan bidra til at det blir muligheter for å levere kvalitetsopplevelser (op. cit.). En annen sak som kan fremme innovasjonstakten er infrastrukturen ved destinasjonen. En infrastruktur som legger til rette for at det skal være lett

å komme seg mellom steder vil kunne gjøre opplevelser mer attraktive for reisende å velge å reise til stedet.

### 2.2.1 Serviceinnovasjon

Service er i den senere tid blitt nedgradert til noe selvsagt som vi ikke lenger vil betale ekstra for, mens meningsdannende opplevelser og positive personlige endringsprosesser har fått en økonomisk verdi i seg selv (Pedersen 2012). Det tenkes da på det som blir kaldt opplevelsesøkonomi og som omfatter noen helt spesielle mekanismer, i følge Pedersen (2012). Opplevelsesøkonomi betegner en virkelighet der opplevelser danner grunnlag for verdiskapning og innovasjon. Dette på grunn av at opplevelser er blitt noe folk flest er villig til å bruke penger på (op.cit.). Det som kalles ”*Serviceinnovasjon*” dreier seg om støtte til utvikling og leveranse av tjenester som ligger i sluttprodukter og da i selve opplevelsen (Paton og McLaughlin i Furseth 2008).

Serviceinnovasjon vil trolig være av ulike slag som blant annet; produktinnovasjoner (et nytt serviceprodukt), prosessinnovasjoner (ny prosedyre for å produsere service), leveringsinnovasjoner (nye måter å levere service på) og kvalitetsforsikringer, markedsinnovasjoner (nye måter å oppføre seg på i markedet eller nye strategiske allianser), eller organisatoriske innovasjoner (ny organisatorisk form eller nye strukturer eller en ny organisatorisk kultur) (Sundbo i Helsemaster 2009). Når det gjelder serviceinnovasjoner så er det ofte snakk om små forbedringer av produktet og prosedyren og ikke store radikale endringer (op.cit.). Sundbo (2008) mener at involvering i serviceinnovasjoner ikke er en fordel men et must, hvor omtanke og oppmerksomhet for de ansatte og deres trivsel og arbeidsforhold, samt intensjoner om å forbedre disse er nødvendig for serviceproduksjon. Service er en handling som blir skapt av oppførselen til mennesker og innovasjon innen service handler om at mennesker handler på nye måter. Denne oppførselen innbefatter ofte teknologi, men det er handlingen som er hovedsaken, og derfor er omtanke så viktig. Det er også derfor årsaken til at service og ikke behov som kan bli tilfredsstilt av kunden som kjøper en commodity (Sundbo 2008). Serviceinnovasjon er ofte integrert, som vil si at det er produkt, prosess, organisatorisk og levering og markedsmessige forbedringer på samme tid (op. cit.).

Serviceinnovasjon kan også være innovasjon i forretningsmodeller som bedriftene har. En forretningsmodell beskriver hva som er bakgrunnen for inntekter og kostnader for en bedrift, hvordan den skal differensiere seg fra andre selskaper, samt hvordan den skal skaffe og sikre et positivt overskudd (Furseth, 2008). Det tenkes da på at det defineres serier av aktiviteter fra råmaterialer til det nye produktet eller ny endret service fremme hos konsumenten (Chesbrough 2006). I utvikling av en forretningsmodell vil innovasjon være en integrert del av denne. Feltet serviceinnovasjon vil være relevant for enhver bedrift i følge Furseth (2008). Eller slik som Pedersen (2012) kaller det, et *opplevelseskonsept*, der en gjennom en designprosess beveger seg fra en opplevelseside til et opplevelseskonsept. Dette er en markedsorientert gruppering av opplevelsesprodukter og ressurser, som samlet sett gir en forståelse av de opplevelser en ønsker å tilby sine gjester.

### 2.3 Kreativitet

I følge Martinsen (2010) så må bedriftene få kreativiteten til å blomstre da kreativitet er en forutsetning for innovasjon og samtidig er kreativitet nøkkelen til innovasjon og produktivitet. Kreativitet handler om å skape nye og nyttige tanker, ideer og produkter, hvor nyttig må forstås i bred forstand i følge Martinsen (2010). I de fleste definisjoner av innovasjon så består innovasjon av to aspekter; kreativitet og innovasjon (Amabile et. al. 1996), oppfinnelse og diffusjon (Rogers i Fuglesang 2008), eller variasjon og seleksjon (Nelson og Winter i Fuglesang 2008). Med dette menes det at innovasjon blir sett på som at det inneholder to integrerte prosesser som nevnt ovenfor. Disse nye passende ideene eller oppfinnelsene må utvikles på en kreativ måte. I tillegg til dette er det en annen parallell prosess som foregår, hvor disse ideene er valgt, delt, implementert og utnyttet. Interaksjonen mellom disse to sidene er kritisk i følge Fuglesang (2008).

En annen viktig sak er at innovasjon kan være motivert av mange synspunkter, blant annet av ønsket om fortjeneste, eller det kan være et ønske om å skape et eget privat foretak, eller det kan være et ønske om å løse et konkret problem i følge Schumpeter (i Fuglesang 2008), som har pekt på dette i sin *Theory of Economic Development*. Schumpeter (i Fuglesang 2008) fokuserer både på selskapenes evner til å skape helt nye kombinasjoner og å åpne opp nye markeder, og samtidig lære konsumentene til å ta i bruk de nye innovasjonene. Denne dobbeltsidige måten å tenke på innovasjoner på er kjernen bak mange beskrivelser av kreativitet (Fuglesang 2008).

Innenfor ulike fagfelt hvor kreativitet skapes og innenfor det generelle feltet kreativitet, så skilles det mellom fagfelter som for eksempel; forskning, kunst eller politikk og de mer generelle felt for kreativitet i omgivelsene, hvor kreativitet blir gjenkjent og stimulert. Det er ofte i feltet for innovasjon heller enn innenfor et fagfelt, som forklarer hvorfor noen organisasjoner er mer kreative enn andre (Csikszentmihalyi i Fuglesang 2008).

All innovasjon antas å starte med en kreativ ide, hvor kreative ideer bringer kraft til innovasjonen. Både når det gjelder utvikling av nye produkter og tjenester, implementering av nye prosesser, nytt produktdesign og deres introduksjon i markedet, hvor alt avhenger av at personer kommer med gode ideer. De Brabandere (2005) hevder at det er stor forskjell på det å komme med ideer og det å komme med gode ideer.

Edwards (2003) hevder at kreativitet handler om å bruke enten venstre eller høyre hjernehalvdel. Venstre hjernehalvdel er dominerende og kan «overta» og hemme den andre halvparten. For eksempel «dersom vi har bokstavene a, b og c – kan vi si at a er større enn b og b er større enn c, da må a nødvendigvis være større enn c». Dette utsagnet viser venstrehjernens arbeidsmåte. Den er analytisk, verbal og symbolsk, den regner ut, følger en bestemt rekkefølge, og er lineær og objektiv. Edwards (2003) hevder videre at det finnes en annen erkjennelsesmåte, og det er den som er knyttet til høyre hjernehalvdel. Ved å benytte høyre hjernehalvdel kan vi «se» ting som bare finnes for det indre øyet – eller huske ting som er virkelige. Her vil vi kunne se hvordan tingene eksisterer tredimensjonalt og hvordan delene føyer seg sammen og skaper et hele. Når vi benytter høyre hjernehalvdel så forstår vi metaforer, vi drømmer og vi skaper nye idé - kombinasjoner. Høyrehjernen er altså intuitiv, subjektiv, relasjonsbetonet, enhetlig og tidsuavhengig. Dersom du for eksempel sitter og skriver på en artikkel eller tegner, så kan du etter en stund oppdage at tiden har gått veldig fort, da har du brukt din høyre hjernehalvdel, da denne ikke oppfatter tiden slik som den venstre hjernehalvdelen gjør. Edwards (2003) hevder videre at høyrehjernens metoder har blitt ignorert og sett på som svak i vår kultur.

De Brabandere (2005) mener kreativitet handler om konvergent eller divergent tenkning. Konvergent tenkning er den vi er mest komfortabel med og handler om logisk tenkning, hvor en tar tak i nye ideer og setter de ut i praksis. Divergent tenkning derimot er vanskeligere å få taket på, men en kan si at der konvergent tenkning er logisk der er divergent tenkning magisk. Divergent tenkning kan en ikke organisere men det kan forsøkes å stimulere denne tenkningen (De Brabandere 2005).

Divergent tenkning handler blant annet om å utforske, observere, forestille, finne opp, drømme, forstyrre og overdrive. Konvergent tenkning handler blant annet om å dømme, vurdere, analysere, sammenligning, bestemme og organisere. For å skape forandringer i form av innovasjoner så er det nødvendig at en tar i betraktning både konvergent og divergent tenkning, uten å blande disse to måtene å tenke på. De Brabandere (2005) mener at en ikke må mikse disse to måtene å tenke på, fordi det da vil føre til at nye ideer vil få svært lite oppmerksomhet, sett i forhold til at det er to motsatte måter å tenke på. Hvor den ene formen for tenkning handler om muligheter og den andre måten handler om å dømme. For ledere vil dette ha betydning for hvordan en utnytter potensialet som ligger i disse to måtene å tenke på, hvor den ene tenker for noe og den andre mot. Det som gir rytme i dette er at denne tenkningen handler om to motsetninger, hvor det å dikte og det å kritisere er to helt forskjellige funksjoner som ikke kan gjøres samtidig, selv når tiden renner ut (op. cit.). De Brabandere (2005) hevder også at å forvalte hele tanken med svingningen mellom magisk og logisk er mer en noensinne en utfordring for alle innen næringslivet. Han hevder videre at for mye konvergens tenkning kan føre til katastrofe, men det samme gjelder ved for mye divergent tenkning. Fra IT bransjen finnes det eksempler på selskaper som har forsvunnet fordi de ikke lyttet til markedet, men i stedet fortsatte med å gjøre de samme tingene uten å endre seg, andre selskaper innen IT bransjen har aldri klart å slutføre et nytt produkt uansett hvor lovende det nye produktet var.

Det er viktig at originalitet og divergent tenkning får stor plass i en innovativ og kreativ prosess, selv om kreativitet ofte knyttes til intelligens og konvergens, det vil si logisk tenkning (De Brabandere 2005). En kreativ prestasjon krever en kompleks kombinasjon av både divergent og konvergent tenkning og det som kjennetegner kreative personer er at de er gode til å veksle frem og tilbake mellom forskjellige poenger i den kreative prosessen (Sawyer 2006).

Et annet aspekt ved den kreative prosessen er det fokus som explore og exploit, dvs. utforske eller utnytte kan ha for å skape innovasjoner. Det tenkes da på exploration – utforsking av nye muligheter og exploitation – utnyttelsen av gamle sannheter i organisasjoner (Martch 1991). Når det gjelder exploration - utforsking, så inkluderes det som fanges opp av vilkår som at organisasjoner er villig til å variere, ta risiko, eksperimentere, være fleksible, tørre å leke og oppdage det som foregår i organisasjonen. I forhold til exploitation - utnytting, så handler det

om hvordan organisasjonen forholder seg til blant annet i forhold til valg som blir tatt, hvordan produksjonen foregår, implementering av noe nytt og gjennomføring av noe nytt.

Kreativitet har tradisjonelt blitt sett på som individbasert, mens det i de senere årene er blitt gitt økt oppmerksomhet rundt en større grad av kobling mellom ulike perspektiver (Johannessen og Olsen 2008). Slike helhetlige perspektiver benyttes blant annet av Amabile (i Johannessen og Olsen 2008), hvor det fokuseres på koblingen mellom det kreative produktet, den kreative personen, den kreative prosessen og den sosiale konteksten. Dette kan innenfor kreativitetsforskning omtales som de fire P-er og står følgelig for *produkt, person, prosess og plass*.

### 2.3.1 Det kreative produktet

I en prosess for å kunne skape innovasjon og kreativitet kan det listet opp fire hovedprofiler i følge DeGraff og Lawrence (2002); *Imagine, invest, improve og incubate*. Hvor hovedprofilen *Imagine* eller å forestille, tenker nytt og radikalt og bryter med det som har foregått tidligere. Her er det de banebrytende ideene som kan forandre markedet det fokuseres på, her liker en å undersøke og foreta raske endringer i møte med problemløsninger. Denne kulturen er ofte preget av spekulasjoner og eksperimentering, hvor bedriftene er mer opptatt av å skape noe nytt i retning av innovasjoner og vekst gjennom ideer, som i utgangspunktet kan se problematiske ut. Det som er viktig her er å vokse gjennom mer eksternt fokus og med divergent tenkning som tilnærming. I denne tilnærmingen er det fleksible mål og systemer med mye prøving og feiling som også passer til en divergent tenkning.

Hovedprofilen *invest* eller investering, har inntjening og tempo med konvergent tenkning som tilnærming. Her er hovedfokuset på finansinvesteringer gjennom tilgang på nye markeder, noe som resulterer i et raskt kreativitetstempo med middels resultater. Investoren her har konvergent logisk tilnærming som hovedtanke. Konvergent tilnærming har klart definerte mål og systemer.

Den tredje hovedprofilen *improve* eller forbedring er kjennetegnet med inkrementell kreativitet. Her er fokuset intern, samtidig som *improve* har en samlende eller konvergent tenkning som hovedtilnærming. *Improve* står også for kostnadseffektivisering.



Den siste hovedprofilen *incubate* eller å skape vekst, fokuserer på å dele verdier og kommunikasjon. I denne kulturen forsøker en å lære over tid, samtidig som denne typen organisasjoner ofte arbeider med menneskelige ressurser, trening, undervisning og organisasjonsutvikling. Bedrifter som har dette fokus forsøker å skape noe som er av samfunnsverdi. Hastigheten er langsom med divergent tenkning, spesielt i utviklingsfasen. Nettverksbygging med deling av kunnskap og kommunikasjon er viktig for inkubator som profil.

### 2.3.2 Den kreative personen

Kreative individers personlighet og motivasjon kan spille en nøkkelrolle i forhold til kreative prosesser og kanskje er det indre forhold mellom tankevirksomheten og personligheten som består i at de forutsetter hverandre for at kreative aktiviteter kan genereres, opprettholdes og bringes til en avslutning undrer Kaufmann (2006).

En balanse mellom intern motivasjon i samhandling med eksterne input er viktig for å utvikle kreativitet i følge Amabile (1996). Samtidig bør en ikke ignorere den sosiale psykologiske siden ved å gi rom for kreativitet. Amabile (1996) har undersøkt og funnet ut at indre motivasjon er avgjørende for kreativitet. Dette følges opp av det Schumpeter (i Fuglesang 2008) har undersøkt tidligere, hvor det er funnet ut at kreativitet er en handling som ofte er motivert av seg selv heller enn av eksterne krav eller motiver. Ofte kan det være en fordel å legge idéutviklingsfasen på et individnivå, mens de videre diskusjoner og endelige evalueringer best foregår samlet i gruppen(Kaufmann og Kaufmann 2003).

Kreativitet krever også at mennesker befinner seg innenfor et fag hvor de besitter de nødvendige ferdigheter, heller enn at de blir plassert innenfor et felt hvor de ikke har slike ferdigheter fra tidligere (Fuglesang 2008). Med dette menes det at personer ikke forflytter seg til et fagfelt som de ikke har nok relevante ferdigheter om og at indre motivasjon ikke fullt ut blir erstattet med ytre motivasjon. Dette kan øke sjansene for at de kreative resultatene er passende til det de er ment for og ikke alt for forunderlige. Dette betyr at kreativitet er mulighetene til å skape nye innovative resultater som er meningsfulle og passende. Underforstått i dette er at passende mikroomgivelser for kreativitet, øker sjansene for at kreative ideer også er passende for innovasjoner(op. cit.).

Videre krever utvikling og fornyelse dristighet og en kreativ holdning, hvor det skapes en bedriftskultur som innebærer at medarbeiderne får støtte til å prøve ut nye ting. Dette krever toleranse overfor feil som gjøres i møte med nye problemer, uten at disse feilene burde vært unngått.

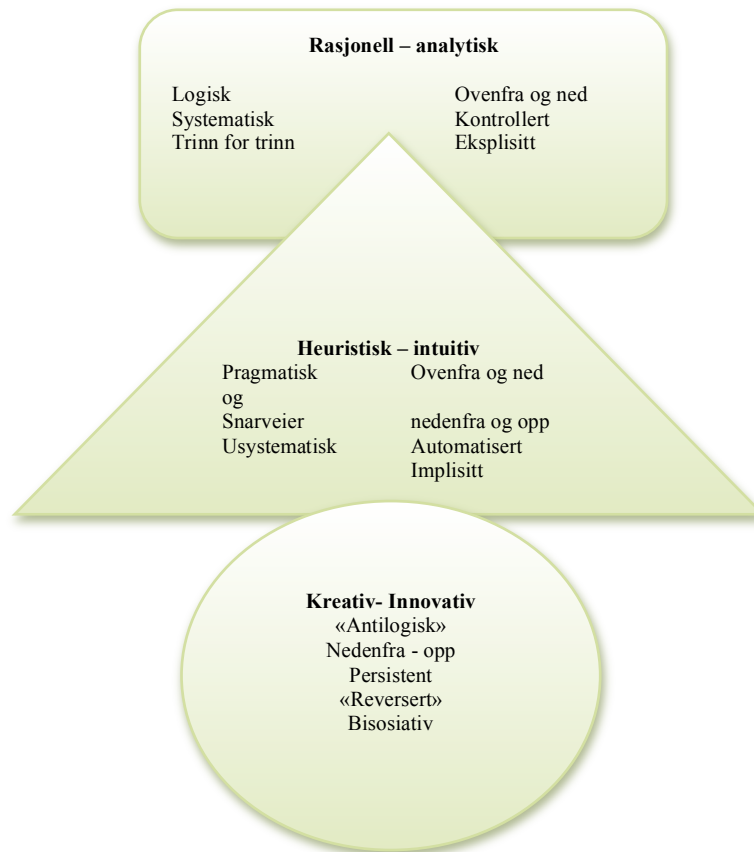
### 2.3.3 Den kreative prosessen

I organisasjoner i dag er endringstakten stor, og vi blir stadig mer avhengig av å kunne skape nye ideer som er rettet mot forbedringer og nyskaping av produkter og tjenester. I Kaufmann (2006) er det beskrevet to hovedformer for tenkning – en regelbundet, *rasjonell- analytisk* form for tenkning som er kontrollert, omstendelig og ressurskrevende og en *heuristisk – intuitiv* form for tenkning og som er mer assosiativ, intuitiv og som bygger på forenklinger og skjønsmessige vurderinger, basert på det som kan kalles for tommelfingerregler, eller det som kalles heuristikker. Kaufmann (2006) hevder at det i nyere forskning viser seg at den populære todelingen av tenkeformer er for enkel, og at det som kalles *kreativ – innovativ tenkning* og som nevnt ovenfor kalles divergent tenkning.

En kan også beskrive kreativ tenkning som «antilogisk». Og med det menes det at kreativ tenkning ofte utpreger seg ved at en fremmer nye ideer som går helt på tvers av det allment aksepterte og tradisjonelt vedtatte. Mange kreativitetsforskere mener at kreativ tenkning karakteriseres ved at prosessene som ligger til grunn for nye og kreative ideer, foregår ved en utpreget «nedenfra og opp» - form. Kreativ tenkning begynner mange ganger «bakfra», der det startes med å finne en «løsning», uten å vite hva som er problemet.

Figur 4 gir en sammenstilling av grunnelementene i rasjonell- analytisk og heuristisk- intuitiv tenkning som kan gi grunnlag for å få frem noen av de trekkene som særpreger kreativ tenkning. (Kilde: Kaufmann 2006:26)

**Figur 4** Typer av tenkning



### 2.3.4 Plass for kreativitet

Plass for kreativitet er knyttet til betydningen av organisasjonsklima, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur (Johansen og Olsen 2008). Det første som ledere må ta hensyn til dersom de ønsker seg mer kreativitet er faktisk både å ønske, og å ville utløse mer kreativitet. Dette er noe som får konsekvenser for lederrollen. Noen mennesker har åpenbart større evner og personlighetsmessig talent for å være kreative, og bedrifter må gjennom ansettelse identifisere søkere med kreative evner (Martinsen 2010). Martinsen (2010) har identifisert seks faktorer som får kreativiteten til å blomstre:

- 1) Arbeidsoppgavene må oppleves som utfordrende
- 2) Samhandling med andre medarbeidere må oppleves som positiv
- 3) Toppledelse må vise at den støtter kreativitet i praksis

- 4) Medarbeidere må ha god relasjon til nærmeste leder
- 5) Legge til rette for intellektuell stimulering og variasjon
- 6) Risikovillighet og fleksibilitet
- 7) Kreativitet kan læres

Martinsen (2010) hevder videre at det er håp også for de som ikke bobler over av kreative innfall og at det kan være mulig å lære seg metoder og teknikker for å bli mer kreative. En slik trening vil selvsagt ikke ha noen langvarig effekt, om ikke nærmeste leder og toppleder i praksis viser at de aktivt støtter opp om kreativitet.

For innovasjonsarbeid er det viktig å kunne se fremover, identifisere problemer og se muligheter, og ut fra det gripe fatt i mulighetene ved å gi dem form og utvikle dem slik at de kan realiseres. Til sist er det viktig å være dyktig medmennesker slik at en kan inspirere, motivere og engasjere. Innovasjonsarbeid handler i hovedsak om *skaperglede*, og for å få dette til må ideer drives frem til realisering. Det blir da viktig å skape en kultur som verdsetter den som prøver å utvikle noe nytt.

Faktorer som kan hindre innovasjon kan være manglende økonomisk soliditet i bedriftene som samarbeider, eller det kan være manglende langsiktig finansiell base for aktiviteter og infrastruktur. Det kan også være at det er begrensede ressurser i form av tid og penger hos bedriftene. Det kan også være at det er manglende bearbeiding av det utenlandske markedet. Dersom det er vanskelig å skaffe ekstern finansiering eller at prisnivået ikke har holdt tritt med kostnadsveksten og ført til at marginene har blitt mindre, så vil dette også kunne hemme innovasjonstakten (Teigen, Mehmetoglu og Haraldsen 2009).

## 2.4 Samarbeid

Deltakelse i formelle og uformelle nettverk er viktig for å få til utvikling av innovasjon og kreativitet og det er noen typer nettverk som er mer innovasjonsfremmende enn andre nettverk. Paradoksalt nok så ser det ut til at den økende globaliseringen ser ut til å øke verdien av regionalt samarbeid i forhold til organisasjoners konkurransevne (Saxenian, Maskell mfl. i Gausdal 2008). Utvikling av tillitsfulle relasjoner er en forutsetning for å skape slike nettverk (Gausdal 2008). Jeg vil i dette kapitlet gjennomgå teori om nettverk og samarbeid, samt betydningen av læring og tillit for å kunne utvikle innovasjoner i bedrifter innen reiselivsnæringen.

Samarbeid er viktig for å kunne utvikle de reiselivsopplevelser som finnes. Verdien av samarbeid kan gjenspeiles i definisjonene av det helhetlige reiselivsproduktet:

*”Det helhetlige reiselivsproduktet er et samlet tilbud av varer, tjenester og frie goder som tilfredsstillende den reisendes behov i forbindelse med midlertidig opphold utenfor hjemstedet. Som del av produktet regnes også det sted eller område hvor forbruket skjer”*(Kamfjord, 2001).

Fokuset her er at det helhetlige reiselivsproduktet alltid er bygd av flere deler av produktet som igjen er levert av forskjellige produsenter.

Det er mange måter å samarbeide på. En måte å forstå og beskrive den prosess som utvikles mellom organisasjoner som står i et samarbeids- og avhengighetsforhold til hverandre er gjennom nettverksmodellen. Håkansson og Snehota (i Fyrand 2005) beskriver hvordan utvikling av et gjensidig utvekslingsforhold kan være. Her legger de vekt på at organisasjonens ytelser er avhengig av hvilke andre organisasjoner som de samarbeider og samhandler med. Kvaliteten på samhandlingen påvirker da også produksjonen. Aktørene er de ansatte i de ulike organisasjonene og aktivitetene og samhandlingen beskrives som et nett av relasjoner. Her vil det foregå en gjensidig utveksling og påvirkning mellom partene. Det vil følgelig si at samhandlingen gir tilgang til de andre partenes ressurser. Noe som kun kan oppnås hvis partene over tid åpner seg og aktivt og gjensidig involverer seg i forholdet til hverandre (op. cit.).

Utvikling av nettverk mellom organisasjoner er en sosial prosess som skapes og vedlikeholdes av enkeltpersoner innenfor organisasjonene. Slike sosiale integrasjonsprosesser, det vil si regelmessig samhandling og interaksjon med andre parter, bidrar til å gi organisasjonen en rolle, funksjon og mening i følge Fyrand (2005). Håkansson og Snehota (i Fyrand 2005) mener at vi må forstå utviklingen av organisasjonen mer ut fra en funksjon som vektlegger transaksjoner og samhandling, i stedet for å vektlegge produksjon alene.

Ledere som møtes privat er en viktig del av denne samhandlingsprosessen og som bidrar til å påvirke kontakt og samhandling mellom organisasjonene på en positiv måte, og dette vil føre til å gi rom for økt samarbeid. Samtidig kan det også være skjulte maktstrukturer ved samhandling mellom organisasjoner. Det tenkes da på det som Field (2003) skriver om angående samarbeid og at der finnes en ”mørk side” og ikke bare positive sider ved samarbeid.

Field (2003) hevder at negativt samarbeid kan finne sted på lik linje som den gjensidighet en kan finne blant medlemmer av kriminelle gjenger. Samarbeid kan føre til en mengde individuelle goder og fellesgoder, og som samtidig kan få negative konsekvenser for andre. Field (2003) beskriver to negative konsekvenser ved samarbeid. Det ene er at samarbeid kan bidra til å forsterke ulikheter og det andre er at samarbeid kan gi støtte til antisosial atferd. For som Field også skriver (2005:72): *”If social capital gives rise to desirable outcomes, it can also produce social bads”*. For eksempel samarbeid som gir fordeler til medlemmene i en gruppe eller klubb, slik som for eksempel ”Gutteklubben Grei”. Her kan en si at negativt samarbeid eller den ”mørke siden” omhandler det at dersom en ønsker tilgang til noen fordeler, som kan tjene som fellesgoder og denne gruppen kontrollerer eller nekter andre tilgang til de godene. Noen i gruppen kan også ha mer makt enn andre i gruppen og slik styre eller nekte andre i gruppen tilgang til fellesgoder. Godene for gruppen kan på samme tid også gi uønskede utfall for samfunnet som helhet. Konsekvensene av sosiale relasjoner er sjelden enkle og de store uforutsette konsekvensene er ofte uforutsigbare i følge Field (2003).

#### 2.4.1 Nettverk

Nettverk kan ha ulik form og består ofte av likeverdige parter, men kan også ha hierarkiske trekk. Det vil si at enkelte aktører har et overordnet forhold til andre. Nettverk er ikke som selvregulerende systemer, men har heller en mindre klar avgrensning og kan eksistere uten et avklart formål. Som system kan nettverk både være formelle og uformelle (Jacobsen og Viken 2008). En definisjon av nettverk er at det består av et sett av aktører som samarbeider om å nå et bestemt mål (Borgatti og Foster (2003). En annen definisjon av nettverk er at en skiller mellom sterke og svake bånd, som beskriver relasjonene mellom aktørene (Granovetter 1973). Disse båndene fungerer da som betingelser for å kunne etablere samarbeidsrelasjoner. En kan ut fra dette forstå og skille mellom uformelle nettverk som består av enkeltpersoner som møtes, for eksempel på en konferanse og finner ut at det vil være til glede og nytte å holde kontakt. Formelle nettverk kan forstås som profesjonelle nettverk, som opprettes med et definert mål for hvorfor de har kontakt og som har en medlemsgruppe med klare mål eller kriterier

Et annet viktig poeng ved nettverks-tenkning er at reiselivsnæringen har mange interessenter, da denne næringen er mer samfunnsdominant og samfunnsinvolverende enn mange andre bransjer (Jacobsen og Viken 2008). Dersom det etableres et hotell på et sted så endrer stedet

seg, både det fysiske miljøet men også gatelivet vil endre seg. Av den grunn har mange mennesker utenfor reiselivet betydelig interesse for det som skjer i dette samfunnsfeltet. Når feriegjester kjører med fritidsbåter på fjorden, så blir mange fastboende irriterte og miljøvernerne kan bli bekymret, andre igjen ser næringspotensialet i disse menneskene og ønsker dem velkommen. Dette forklarer hvorfor interessene for turismeutvikling langt fra er sammenfallende.

Den enkelte organisasjon er en del av et større system som består av flere aktive organisasjoner (Håkansson og Snehota i Fyrand 2005). Reiselivsnæringen består av nettverk med mange aktørgrupper og enkeltaktører som har relasjoner til hverandre, disse relasjonene består av et mangfold og serier av relasjoner. Dersom det skjer endringer i ett element så vil det gi ringvirkninger i flere elementer (Jacobsen og Viken 2008). Dette kan sammenlignes med et spindelvev; når det skjer bevegelser på ett punkt så vibrerer hele nettet (Mill og Morrison (i Jacobsen og Viken 2008)). Gjensidig avhengighet er en basis-egenskap ved nettverk (Grabher, Mattson i Jacobsen og Viken 2008).

Relasjoner i nettverk er av mange slag. En hotellbedrift opererer for eksempel både i markedet generelt, overfor turoperatører, reiselivsorganisasjoner og myndigheter. Det er markedet som påvirker myndighetenes holdning, attraksjonsutvikling, reisemålsorganisering og liknende. Det er også slik at en organisasjon påvirker en annen og en aktørgruppes handlinger får en annen gruppe til å endre seg. Forskning påvirker også myndighetene.

Et grunnleggende kjennetegn ved nettverk er at det selv i de minste nettverk forekommer relasjoner som en selv ikke er deltaker i, men som en likevel må forholde seg til (Wadel 2008). Dersom en har et læringsnettverk på fire personer, så vil hver deltaker ha tre relasjoner, til seg selv og tre forhold mellom andre å holde rede på. Samhandling i nettverk kjennetegnes som oftest ved «en-til-en» - samhandling, noe som vil si at deltakerne ikke opptre samlet, men har tidvis kontakt med hverandre. Når det gjelder videreformidling av informasjon, så foregår også den vanligvis «en-til-en». Her foregår kommunikasjonen som oftest ikke ansikt – til – ansikt, men via ulike elektroniske medier. I forhold til videreformidling av tema, så kan dette innbefatte alle eller kun noen få utvalgte deltakere i nettverket (op. cit.).

Ulike temaer kan ofte lede til mobilisering av ulike relasjoner i nettverket, og deltakerne i nettverk har ofte ikke en felles mobilisering med hensyn til en sak eller et tema (op. cit.). Dette gjør at deltakerne i nettverk ikke blir gjensidig forpliktet til hverandre. Men deltakere i

et nettverk kan også møtes til samhandling kollektivt «ansikt – til – ansikt» og ikke bare «en – til – en». Det at deltakere i nettverk kommer sammen til «fellesmøter» og danner bindende forpliktelser, så vil det kunne bevege nettverket mot å bli et team (op. cit.). Dersom deltakerne i nettverket stadig samhandler med hverandre så kan nettverket nærme seg et team.

Nettverksansamlinger er vanligvis mindre forpliktende enn teamsamhandlinger, fordi team opererer med felles mål hvor deltakerne holder hverandre gjensidig ansvarlige for å oppnå de mål de har satt seg (Wadel 2008). I følge Wadel (2008) hender det ofte at deltakere i små nettverk utvikler seg gjennom en sak eller et tema, slik at det etablerer mer gjensidig forpliktende relasjoner. Noen ganger vil man også kunne finne at deltakere veksler mellom å danne et nettverk og å danne et team. Spesielt gjelder dette for personer som har langvarige relasjoner og som tidvis er opptatt av samme sak eller tema og tidvis av ulike saker eller temaer. I kunnskapsorganisasjoner vil en slik veksling mellom nettverk og team være vanlig. På denne måten vil en kunne holde seg informert gjennom ett eller flere nettverk og etablerer team når en har funnet et felles tema. De læringsprosessene som en erfarer i nettverk på den ene siden og team på den andre side, kan en bruke ved senere anledninger i følge Wadel (2008).

#### **2.4.2 Åpent samarbeid**

En modell med åpent samarbeid bygger på teori om nettverk og samarbeid. Det viktige her er at bedrifter innen reiselivsnæringen trenger et nettverk som består av mange ulike kontakter for å få tilgang til ulike typer informasjon. I tillegg trenger bedrifter kontakt i nettverkene sine som bidrar til å utnytte informasjon derfra til utvikling av nye prosesser og tjenester. Slike kontakter bidrar med informasjon som delvis overlapper informasjon som bedriften allerede har. Alle kontakter i et slikt nettverk kan være konkurrenter som arbeider på samme nivå i verdikjeden og av den grunn har samme forståelse for behov enn aktører på andre nivå i kjeden Rindfleisch og Moorman (i Biong et. al. 2010). Aktører med overlappende informasjon vil kunne samarbeide mer effektivt fordi tiden med planlegging reduseres.

Når det gjelder strategisk arbeid er det etter hvert blitt kjent at man må se på organisasjoner som åpne systemer hvor det utvikles sosiale integrasjonsprosesser mellom aktuelle organisasjoner hvor de har både relevans og nytte av hverandre (Fyrand 2005). Det kan forklares med at det er umulig å sitte «inne» i en organisasjon og samtidig forstå «markedet» som er utenfor. På en slik måte vil man ikke kunne forstå behov og utfordringer for egen



organisasjon. Dersom en forstår «markedet» så forutsetter det at det er åpne grenser, interaksjon og samspill med omverdenen og mellom de aktuelle organisasjonene.

Noe som ser ut til å ha avgjørende betydning for organisasjonens indre liv, struktur og produksjon, er utvikling av åpne organisasjoner og arbeidsplasser, hvor stimulering av sosiale integrasjonsprosesser mellom den enkelte organisasjon og omverdenen og mellom aktuelle organisasjoner også har slik avgjørende betydning for organisasjonens indre liv, struktur og produksjon i følge Fyrand (2005). Dette betyr at det må utvikles kontakt mellom ledere både på topp- og mellomledernivå og mellom tillitsvalgte, innenfor de aktuelle samarbeidende organisasjonene. Samtidig innebærer det at det må dannes grunnlag for å utvikle relasjoner for informasjons- og kunnskapsutveksling som omhandler de særtrekk og fellestrekk som organisasjonene i nettverket har. Følgelig blir det da viktig å skape situasjoner hvor nøkkelpersoner fra organisasjonene i nettverket kan samhandle og drive nettverksbygging og på den måten stimulere hverandre til utvikling og fornyelse (op. cit.).

### **2.4.3 Tillit i nettverk**

Tillit er viktig for innovativt samarbeid (Keeble i Gausdal 2008), hvordan man kan skape tillit er følgelig viktig for innovative nettverk. Tillit er nødvendig for at mennesker skal dele kunnskap og erfaringer, spesielt taus kunnskap (Nonaka mfl. i Gausdal 2008). Taus kunnskap vil si den erfaringsbaserte viten (knowhow) om hvordan arbeidsoppgaver skal løses (Filstad 2008). Tillit er nødvendig for at mennesker skal lytte og absorbere den kunnskapen andre deler (Krogh i Gausdal 2008). Tillit absorberer kompleksitet (Luhmann i Gausdal 2008). Tillit reduserer transaksjonskostnader (Williamson i Gausdal 2008), kan være en effektiv alternativ kontrollmekanisme (Bradach og Eccles i Gausdal 2008), samt utvider en bedrifts muligheter og adgang til ressurser (Uzzi i Gausdal 2008).

Wenger (1998) mener at et nettverk av kunnskapsarbeidere består av en gruppe mennesker som deler informasjon, innsikt, erfaringer og verktøy innen et felles interesseområde. Og at det ofte vil være fokus på et spesielt tema som samvær med felles fagprofil. Denne filosofien legger også vekt på å finne spesialister og det å sette i verk nye initiativer for å få til å forbedre organisasjonens ytelse. Noe som kan foregå ved å benytte en megler som kobler deltakere sammen og introduserer elementer i en praksis til en annen. Det blir da mulig å samordne perspektiver og ulike praksiser på tvers av fagfelt (Wenger 1998).

All kontakt som mennesker har mellom seg påvirker tilliten mellom dem (Krogh i Gausdal 2008) og dersom det skal utvikles tillit så må mennesker ha kontakt med hverandre. Det er derfor nødvendig at noen i nettverket påtar seg jobben med å koble mennesker sammen og samtidig gjøre dette på en «riktig» måte (Gausdal 2008).

For å skape tillit bør man starte med aktiviteter som har lav risiko (Das og Teng i Gausdal 2008). I tillegg er det viktig at mennesker møtes ansikt – til - ansikt Abrams mfl. i Gausdal 2008). Det som ser ut til å øke tilliten mellom mennesker i følge Abrams mfl. (i Gausdal 2008), er hyppig og samarbeidende kommunikasjon, hvor det kreves en kombinasjon av deling, spørring og lytting, samtidig som man deler ideer og tanker og taus kunnskap og finner løsninger sammen. Dersom det er en kombinasjon av individuelle og kollektive refleksjonsprosesser så kan det øke mellommenneskelig tillit i nettverk i følge Gausdal (2008). Dette gjør det mulig å skape en positiv selvforsterkende sirkel.

Det å ha tillit til noen gjør at vedkommende selv blir mer sårbar enn hvis vedkommende bare kjører sitt eget løp. Det vil si at det å dele kunnskap og stole på en annen persons kunnskap, innebærer risiko, ikke minst siden det genereres solidaritet til kolleger når fokuset er på kunnskapsdeling og samarbeid. Det er derfor det er helt avgjørende at en læringskultur er basert på tillit (Filstad 2010). Når en har tillit så gir det muligheter og samtidig gir det velvilje hos kolleger. Tillit gir også integritet som er nødvendig i henhold til organisasjonens verdier. Slik tillit kan være vennskapelig tillit, kompetansetillit, og forpliktende tillit, hvor det er snakk om et felles fundament, verdsettelse av kompetansen til hverandre, samt bevissthet om felles forpliktelser. Dette er alle viktige kjennetegn på en sterk læringskultur i følge Filstad (2010).

Tillit gjennom uformelle relasjoner og i direkte ansikt – til – ansikt – relasjoner er som oftest mer utbredt ved uformelle sosiale fellesskap enn ved formelle. Relasjoner som er uformelle baserer seg ofte på at personer identifiserer seg med hverandre og finner hverandre uformelt (Filstad 2010). Når vi identifiserer oss med noen, så gjør det at vi stoler på dem, samtidig som vi finner likheter mellom dem og oss selv. Det er derfor det lettere utvikles tillit i denne typen relasjoner til kolleger som vi selv har valgt å være i relasjon til (Filstad og Blåka i Filstad 2010). Det er villighet til å dele kunnskap i uformelle relasjoner og da spesielt i forhold til den kunnskap som er utgangspunktet for gruppens felles gjøremål og felles interesser. I uformelle grupper er det et karakteristisk trekk å vise vilje til å bruke fellesskapet som kunnskapskilde, her har også deltakerne tro på at de andre deltakerne både har evne til å håndtere kunnskap som deles og at de samtidig er villige til å dele kunnskap med hverandre. Dette innebærer at

vi må ha minst like stort fokus på uformell læring og uformelle grupperinger innenfor en sterk læringskultur, som en har til formell læring og den formelle organisasjonen (Filstad 2010).

#### 2.4.4 Læring i nettverk

Læring kan defineres som en prosess der mennesker og organisasjoner tar til seg ny kunnskap og endrer sin fremgangsmåte på grunn av denne kunnskapen (Jacobsen og Thorsvik 2007). Ofte er det slik at vi tar til oss lærdom fra en eller to kanter i nettverket, hvor det vi lærer bearbeides og så forsøker vi å lære det fra oss til andre i kanter av nettverket (Wadel 2008). Det å lære til seg kan kalles for mottak av kunnskap, noe som krever mottakerferdigheter i følge Wadel (2008), som vektlegger at det ikke er snakk om hvilken som helst type mottakerferdighet. Disse ferdighetene må være i samsvar med det en kan kalle pasningsferdigheter, som vil si det å lære fra seg, som vedkommende partner som lærer fra seg har. De mottakerferdigheter med hensyn til kunnskap i et læringsnettverk er en forutsetning for mottak. Slike mottakerferdigheter kan være det å kunne plassere det en mottar inn i det tema eller de temaer som nettverksdeltakerne til enhver til er engasjert i (Wadel 2008).

I en studie av bånd i nettverk ble det funnet at kunnskap fløt mest mellom de menneskene som allerede hadde knyttet bånd mellom seg fra tidligere, heller en at kunnskap fløt mellom medlemmene i de nye nettverkene (Newell et. al. 2003). Kunnskapsdeling hadde altså ikke noe med geografisk avstand å gjøre, men heller av hvilke bånd som allerede eksisterte mellom enkeltpersoner i nettverket (op. cit.). Samtidig er det viktig å etablere nye bånd slik at læring fortsatt kan finne sted. Det tenkes da på det som Wenger og Snyder (2000) nevner som praksisfelleskap. Dette er et felleskap som har vist seg som en effektiv nettverkstype uten organisering rundt felles ”output” og resultater (Kamensky et.al. 2004). Felleskapet eksisterer fordi deltakelse har verdi for de som er med. Samtidig defineres felleskapet av den kunnskap som finnes i og utvikles innenfor dets grenser. Andre begreper som tidligere er benyttet for å beskrive slike felleskap er; *learning networks*, *knowledge communities*, *competency network* og *thematic groups* (Wenger et.al. 2002:239-240).

Filstad (2010) hevder at læring må foregå i situasjonen, i sosiale relasjoner mellom kollegaer og innenfor kulturen, normene og verdiene som er representert. Noe som også ligger i disse relasjonene er muligheten til å praktisere sammen med kollegaer og muligheten til å kunne

observere anvendelsen av kunnskap. Dette skyldes i stor grad at mye av kunnskapen er taus og det er en kontinuerlig prosess det å lærer og vite hvordan en skal anvende kunnskap (Filstad 2010).

Taus kunnskap er den erfaringsbaserte viten (knowhow) det vil si hvordan kunnskap skal anvendes i praksis. Dette begrepet ble først introdusert av Polanyi (i Wadel 2008), som påstod at «*humans can know more than they can tell*». Taus kunnskap kan ikke uttrykkes gjennom språket da den er personlig, kontaktspesifikk og ofte forankret i erfaringer, ideer, verdier og emosjoner. Noe som innebærer at taus kunnskap nettopp er taus (Filstad 2010). En håndverker vil ikke kunne være i stand til å tilegne seg nødvendig kunnskap dersom denne ikke praktiserer sammen med en erfaren håndverker. I tillegg er personen avhengig av praksis og opplæring i håndtering av nødvendig verktøy (op.cit.). Følgelig vil det si at det er i den daglige praksis den viktigste læringen foregår.

## 2.5 Oppsummering av litteraturgjennomgangen

En tabell oppsummerer de antakelser som er fremkommet med bakgrunn i litteraturgjennomgangen. Disse vil sees opp mot svarene jeg fikk fra bedriftene gjennom datainnsamlingen.

Tabell 1 Oppsummering av teoretiske antakelser

TEMA	OPPSUMMERING AV TEORETISKE ANTAKELSER
Opplevelser	<b>Antakelse 1:</b> Det er viktig å gi kunder meningsfulle helhetlige opplevelser, som gir stor verdi og stor tilfredsstillelse. Reiselivsbedrifter må tenke på at de ofte er delprodusenter av en helhetsopplevelse.
Innovasjon	<b>Antakelse 2:</b> Det mest innovasjonsfremmende er en kombinasjon av individuelle og kollektive refleksjonsprosesser. Der organisasjoner bør fremme læring for alle dets medlemmer og samtidig har kapasitet til kontinuerlig og rask omstilling for å tilpasse seg endringer i omgivelsene for å utvikle innovasjoner.
Kreativitet	<b>Antakelse 3:</b> Utvikling og fornyelse krever en dristighet og en kreativ holdning. Med det menes det at det må skapes en bedriftskultur der medlemmene får støtte til å prøve ut nye ting, selv om det øker risikoen for å feile, så er det en nødvendighet for å lære.

### 3. METODE

Dette kapitlet presenterer metoden som ligger til grunn for å besvare oppgavens problemstilling. Først vil valg av forskningsdesign og forskningsstrategi bli presentert og så blir metodevalget for oppgaven beskrevet. Så vil jeg forklare hvordan jeg har gått frem for å samle inn data og hvordan analysere disse. Etter det vil gyldigheten av studiet bli diskutert og til sist vil jeg ta for meg noen refleksjoner rundt valg av metode.

#### 3.1 Forskningstilnærming og strategi

Før en velger forskningsstrategi er det i følge Mehmetoglu (2004) viktig å velge paradigme. Et paradigme er et sett av basisregler og prinsipper som benyttes for å veilede forskeren (Guba og Lincoln i Mehmetoglu 2004). Dette vil si at ethvert paradigme har en egen måte å gå frem på i forskningsprosessen. Det finnes forskjellige typer paradigmer, men det er to paradigmer som har vært mest dominerende innen samfunnsvitenskapen, og da særlig innen markedsføring og reiseliv og det er; det *positivistiske* og det *interpretivistiske*, fortolkende paradigmet (Punch i Mehmetoglu 2004). Disse to paradigmene assosieres med kvantitativ og kvalitativ forskning, hvor det førstnevnte er opptatt av årsaksforklaringer og det sistnevnte er interessert i å forstå et fenomen (op. cit.). I denne oppgaven er det interessen for å forsøke å forstå et fenomen som er førende, slik at det blir da innenfor det interpretivistiske paradigmet undersøkelsene blir foretatt.

Et eksempel på tilnærming innen det interpretivistiske paradigmet er hermeneutikk. I positivismen er grunnforestillingen at vitenskap og vitenskapelig metode bestemmes på generelt grunnlag, uavhengig av det en studerer, hvor forskningen forholder seg til målbare fakta, for så å kunne avdekke generelle fenomener og formulere teorier om disse (Nyeng 2004). Den hermeneutiske tradisjonen representerer en oppmerksomhet for at gjenstandene til natur- og menneskevitenskap er prinsipielt forskjellige. Hermeneutikken er en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn som benekter eksistensen av lovmessigheter utenfor naturvitenskapens område. I følge hermeneutisk tilnærming kan vi avdekke visse regulariteter i samfunnslivet, uten at det er hovedoppgaven til hva forskning skal beskjeftige seg med. Da hovedoppgaven til hermeneutisk forskning i følge Nyeng (2004), er å utvikle forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter.

Når det gjelder å forstå et fenomen så vil det i følge den filosofiske hermeneutikken ha betydning hvilke erfaringer vi har fra tidligere (Mehmetoglu 2004). I følge hermeneutikken så

ser og forstår vi det nye vi opplever i lys av det vi allerede kjenner. En kan si at all erkjennelse er basert på for- forståelse, for- dommer eller for- meninger, på forutsetninger som gir mening til det som vi opplever og observerer. Dette foregår uten at en selv har fullt ut kontroll over denne helhetssøkende og meningsdannende prosessen. Gjennom erfaring vil så disse forutsetningene endres sakte men sikkert (Mehmetoglu 2004). Dette vil følgelig si at vi mennesker endrer oss. I følge Hermeneutikken inkluderes det som skjer med det erkjennende subjektet når kunnskap og erkjennelse øker. Slik at det blir ikke bare det vi får kunnskap om som gjør dette emnet interessant, men også det som skjer med oss selv når vi utvider vår forståelse (op. cit.). Dette vil si at den forforståelse og erfaring som jeg har fra tidligere vil ha betydning for den forståelse av det som blir undersøkt og tolkningen som blir gjennomført av innsamlede data som blir foretatt i denne oppgaven.

Når det gjelder forskningsstrategi så er det i følge Mehmetoglu (2004) tre hovedforskningsstrategier som kan brukes innenfor merkantile fag som markedsføring og reiseliv og det er; *empiribasert teori*, *etnografi* og *casestudie*. Jeg har valgt casestudie som forskningsstrategi for denne oppgaven. Da den form for strategi anses å være nyttig når en studerer virkelige fenomener i en sosial verden, slik som organisatoriske prosesser i og mellom organisasjoner. Yin (1990) hevder at casestudie er å foretrekke der hvor forskningssubjekter ikke kan skilles fra den kontekst som de befinner seg i. Dette er også tilfelle i denne studien. Da det som skal undersøkes er hvordan mennesker i og mellom organisasjoner kan få frem det kreative i mennesker og som kan bidra til innovasjoner. Det ville følgelig være ugunstig å skille subjektet fra konteksten. Målet for undersøkelsen og oppgaven er følgelig å få tilgang til menneskers erfaringer innenfor dette området.

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign vil si å gi en forklaring og samtidig forsvare hvilke data som skal samles inn, samt hvordan disse skal samles inn og fra hvem (Easterby-Smith et. al. 2008). Designet sier hvordan en skal komme fra ide til et ferdig resultat (Jacobsen 2005) og er av stor betydning for å sikre at problemstillingen blir belyst på en bra måte. Samtidig som designet fungerer som en overordnet plan for hvordan en skal gjennomføre forskningsprosjektet (Easterby-Smith et. al. 2008:82).

De forkunnskapene en har om det en velger å forske på, har betydning for valg av forskningsdesign. I dette tilfellet var det vanskelig å forutsi hvilke svar som kunne forventes. På bakgrunn av litteratur og medieoppslag hadde jeg noen antagelser om hvilke resultater jeg kan forvente, jeg gikk følgelig ikke inn med en ren induktiv tilnærming. Jeg startet heller ikke med noen konkrete hypoteser med testing opp mot noen konkrete variabler, følgelig vil det si at jeg heller ikke jobbet rent deduktivt. Min tilnærming var en veksling mellom å være teoretisk orientert, og åpen for informantenes erfaringer. Det finnes tre hovedtyper av forskningsdesign for hvordan data samles inn; *beskrivende*, *kausale* og *eksplorativt* design. Beskrivende design har til hensikt å beskrive eller kartlegge forhold. Kausalt design benyttes når problemstillingen er av årsak - virkningstypen. Dersom problemets karakter er klar, så benyttes enten beskrivende eller kausale design. Eksplorativt design benyttes når en ønsker å øke innsikten i et fenomen (Selnes 1999). I denne oppgaven vil det bli benyttet en kombinasjon av et beskrivende og eksplorativt design. Jeg velger å bruke beskrivende design da jeg ønsker å finne ut er hvordan mennesker i og mellom organisasjoner får frem det kreative i mennesker og som kan bidra til innovasjoner. En slik design tillater en å gå i dybden med informantene for å finne ut av dette.

Oppgaven har også et eksplorativt design da jeg ønsker å komme frem til ny kunnskap om hvordan involvering av medarbeidere kan ha innvirkning på utvikling av innovasjoner. Dette designet kan brukes når en har lite informasjon om det som skal undersøkes eller når problemets karakter er uklart (Yin 1990). I denne undersøkelsen er det i stor grad uklart for meg hva informantene mener om hva de vektlegger for å skape innovasjoner og kreativ utvikling gjennom samarbeid med andre mennesker utenfor egen organisasjon, som også inkluderer medarbeiderne i egne organisasjoner, derfor vil et eksplorativt design passe for denne oppgaven. Kjennetegnet for denne typen datainnsamling er fleksibilitet med hensyn til hvilken informasjon som skal samles inn og hvordan en innhenter den. Dette gjorde det også mulig å foreta endringer underveis, dersom jeg anså det nødvendig i forhold til hva som kommer frem av informasjon.

### **3.3 Datainnsamling**

I empirisk forskning gjør en bruk av både kvalitativ og kvantitativ metode for datainnsamling. Det som er felles for metodene er at de bidrar til bedre forståelse av det samfunn som vi lever i, samt hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler med

hverandre (Dalland 2000). Kvalitativ metoden handler om å tolke og forstå et fenomen og siden jeg ønsker å kartlegge og øke forståelsen av hvordan det legges til rette for at reiselivsnæringen kan utvikle seg, ved å ha fokus på innovasjon og kreativitet, så var det mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode i forskningsprosessen. Kvalitativ metode fokuserer på dybden, innholdet og forståelsen av fenomenet som det forskes på, fremfor hyppigheten og omfanget, som fokuset ofte er ved kvantitativ metode. En annen årsak til at jeg valgte kvalitativ metode var mitt ønske om å studere informantene i deres naturlige setting ut fra mitt ønske om å forstå helheten av fenomenet jeg studerte (Rye 2002).

I følge Johannesen et. al. (2004) er gjennomsiktighet et krav i kvalitativ forskning og av den grunn vil fasene i analyseprosessen bli beskrevet senere i dette kapittelet.

Nedenfor presenteres det hvilke typer data som er benyttet og hvordan innsamlingen av data har foregått. Så følger en kort presentasjon av utvalget før det til slutt blir gitt en utdypende beskrivelse av gjennomføringen av intervjuene.

### **3.4.1 Primærdata**

Som grunnlag for analyse skilles det ofte mellom to typer data; primærdata og sekundærdata. Primærdata samles inn av forskeren selv og sekundærdata er data som er samlet inn av andre til andre formål (Mehmetoglu 2004). Det kan i følge Johannesen og Tufta (2002) skilles mellom to grunnleggende metoder for innsamling av primærdata og det er observasjon og intervju. Ved observasjon bygger dataene på forskerens sanseinntrykk av de handlinger og samhandlingene som foregår i konkrete situasjoner. For innsamling av kvalitative data peker Jakobsen (2005) på fire forskjellige metoder; individuelle åpne intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentanalyse. I følge Mehmetoglu (2004) finnes det to hoved-metoder som brukes for å samle inn sekundærdata og det er; dokumentdata og visuelle data. I denne oppgaven vil det bli benyttet individuelle åpne intervju for å samle inn primærdata, da det anses som egnet når relativt få enheter undersøkes og når en er interessert i hvordan den enkelte fortolker og vektlegger et konkret fenomen. Dette passer også bra med den oppgaven har som formål og som er det å forstå og forklare hvordan et utvalg av organisasjoner innen reiselivsnæringen kan utvikle innovasjoner gjennom samarbeid med andre organisasjoner.



### 3.4.2 Utvalg

De fire casene som er valgt ut er selskaper som holder til nord for Polarsirkelen. Det har vært et bevist valg å undersøke organisasjoner i dette området, siden det kan være samme type utfordringer selskapene står overfor med hensyn til klima, infrastruktur og marked. Det finnes flere selskaper relatert til reiselivsnæringen å velge mellom og av disse har jeg valgt intervju av personer i fire selskaper innen reiselivsnæringen. Tre i Lofoten i Norge og ett i Jukkasjärvi i Sverige. De tre bedriftene i Lofoten har tilknytning til landbrukseiendommer og det er; Aaland Gård, Lofoten Gårdsysteri og Lill-Gunn´s Gårdsbakeri, den fjerde er Icehotel.

Grunnen til at disse selskapene ble valgt er fordi de tre bedriftene holder til på gårder i Lofoten og er relativt små sett i forhold til antall besøkende og ansatte. Det fjerde er Icehotel som har et stort omfang når det gjelder besøkende, ansatte og utvikling av opplevelser. De er godt kjent for sin virksomhet i landene her nord og samtidig har de mange kontakter internasjonalt. De har drevet med utvikling av opplevelser helt siden begynnelsen av 1980-tallet. Det at jeg har valgt disse selskapene i oppgaven er fordi alle selskapene baserer sin virksomhet på naturlige ressurser og naturlige råvarer og samtlige holder til Nord for Polarsirkelen. De tre selskapene i Lofoten utvikler opplevelser med basis i gårdens ressurser innen landbruket og det siste utvikler opplevelser ved hjelp av snø og is. Det som kan være interessant med de valg av case for oppgaven er å se om det finnes likheter og ulikheter mellom de tre bedriftene i Lofoten og den ene bedriften i Jukkasjärvi i Sverige, som kan bidra til utvikling av bedrifter innen reiselivsnæringen. Icehotel er et spennende case og læringseffekten kan være stor. Utviklingspotensialet blant gårder som satser på reiseliv og opplevelser kan være blant de næringene med størst utviklingspotensial i følge en sluttrapport for innlandet i 2010 (regieringen.no 7.4.13). I tillegg viser forskning at reiseliv eller turisme kan bidra til sysselsetting i distriktene og at det å satse på gårdsturismevirksomhet synes i hovedsak å bidra til at de fleste opprettholder sin landbruksvirksomhet eller øker sin virksomhet (Madsen et al. 2011).

I tillegg kan det være interessant å studere Icehotel som utmerker seg som ekstremt innovativt og de tre gårdene i Lofoten som er relativt små og med færre ansatte og se på hva som er likt og ulikt mellom disse casene. Dette siden det er slått fast i Regjeringens reiselivsstrategi (2012) at utviklingen i reiselivsnæringen i Norge ikke er god nok.

Det at tre gårder ble valgt for oppgaven var for å få tilstrekkelig informasjon om hvordan små organisasjoner vektlegger utvikling av innovasjon generelt og kreativ utvikling spesielt, ved

samarbeid med andre utenfor egen organisasjon. For selskapene i Lofoten ble totalt fem informanter intervjuet. Og det viste seg at samtlige som jobbet i bedriftene var i familie med hverandre, noe som gjorde at forskningsspørsmål to blir litt vanskelig å skal gi en ordentlig vurdering av i forhold til litteratur i og med at det kan være en utydelig grense mellom hvem som er leder og hvem som er medarbeider. Dette vil være en svakhet for oppgaven, og som jeg ser nå i ettertid burde vært unngått. Allikevel er forskningsspørsmål 2 besvart med bakgrunn i den innsamlede empiri også fra disse tre gårdsbedriftene.

Ved Icehotel ble 9 informanter intervjuet og det viste seg etter hvert som jeg snakket med flere av informantene der, at selskapet faktisk bestod av 2 selskaper, Icehotel AB og Ice AB, men utad markedsfører de seg som Icehotel og det var ikke lett for meg å vite før jeg kom dit at det bestod av to selskaper. Icehotel hadde faktisk blitt delt i to noen måneder før jeg var der og gjennomførte mine intervju med dem. Hvordan denne delingen av organisasjonen med Icehotel fra en til to selskaper har foregått, kommer jeg nærmere tilbake til i analysedelen for oppgaven. Jeg mener at disse ni informantene, ved Icehotel, i de to organisasjonene gir et godt grunnlag for å vurdere hva informanter fra en stor organisasjon tenker om det fenomenet som studeres.

Det som gjorde at jeg fikk anledning til å reise til Jukkasjärvi og intervju personer ved Icehotel, er den økonomiske støtten jeg fikk fra forskningsprogrammet Opplevelser i Nord ([www.opplevelserinord.no](http://www.opplevelserinord.no)). Det som gjør at jeg har anledning til å reise til Lofoten og intervju personer der, er den støtten jeg får fra min arbeidsplass, der de ønsker at jeg skal gjøre denne oppgaven ferdig og derfor ga meg permisjon for å få arbeidet med siste del av oppgaven.

Siden jeg ønsket å se på muligheter for utvikling gjennom samarbeid med andre utenfor egen organisasjon, og det at jeg hadde en antakelse om at Icehotel hadde mer fokus på kreativ utvikling enn selskapene jeg valgte i Lofoten, så var det ønskelig å se om det eksisterte variasjoner og hva som kunne være likt og ulikt som bakgrunn for at noen selskaper er mer innovative enn andre. Bedriftene har også ulikt antall ansatte og jeg antar at de har forskjellig kompetanse i de bedriftene som er valgt ut.

Først ble bedriftene kontaktet på telefon der jeg kort presenterte meg selv og oppgaven, der det i samtalen ble avtalt tidspunkt for å gjennomføre intervjuene. Ved Icehotel bad jeg om å få snakke med vanlig ansatte, mellomledere og ledere. Den personen jeg snakket med på telefon

ordnet møter med de andre i organisasjonen over to dager. Ved selskapene i Lofoten bad jeg om et møtet med eierne av selskapene. Informantene vil bli omtalt med deres rolle i bedriftene, samt lokalisering av intervjuene i neste avsnitt.

Som datamateriale er det også benyttet relevante dokumenter og web-tekster. Da har jeg blant annet brukt søkeordene; opplevelse, reiseliv, innovasjon, kreativitet, nettverk, samarbeid og gårdsturisme og grønt reiseliv.

### 3.4.3 Gjennomføring av intervju

Det ble valgt dybdeintervju for å skaffe de nødvendige primærdata til oppgaven. Den typen intervju gjorde at det ble mulig å komme dypt inn på informantene og gi de nødvendige dimensjoner knyttet til hvordan informantene vektlegger samarbeid i nettverk for å skape innovative opplevelser. Dette gjorde at en fikk forståelse av fenomenet ut fra informantenes egne erfaringer (Easterby-Smith et al. 2008). I tillegg til informantenes synspunkter fikk en også innsikt i hvorfor de har akkurat de synspunktene, følgelig bidrar det til økt forståelse.

Intervjuene hos gårdsbedriftene i Lofoten ble det valgt å intervju fem personer i de tre bedriftene, blant dem var en leder og en lærling tilstede under ett av intervjuene og to som ledet en bedrift sammen i ett annet intervju og til sist en leder i en av bedriftene. Intervjuene i Lofoten ble gjennomført i 2013. Ved Icehotel ble det valgt å intervju medarbeidere, mellomledere og ledere. Og her ble intervjuene foretatt i 2010. Tabellen 2 gir en oversikt over rollen til de som ble intervjuet i selskapene har og hvor intervjuene fant sted.

Tabell 2 Oversikt over informanter

Selskap	Informanter	Sted for intervju
Lill Gunn's Gårdsbakeri	Daglig leder og en ansatt	Bøstad i Lofoten
Lofoten Gårdsysteri	Begge eierne	Saupstad i Lofoten
Aaland Gård	En av eierne	Bøstad i Lofoten

<b>Icehotel AB</b>	<i>Daglig leder Markedssjef Forretningsområdesjef – Icebar International Kunstnerisk ansvarlig Gründer av Icehotel og eier Kunstner og designer CNC operatør Ansvar for gruppe og konferanseavdelingen</i>	<i>Jukkasjärvi, Sverige</i>
<b>Ice AB</b>	<i>Visedirektør Gründer av Icehotel og eier</i>	

Samtlige intervju ble gjennomført i bedriftenes lokaler, noe som medførte at informantene var i sine naturlige omgivelser. Dette kan bidra til at en lettere får tilgang til informantenes erfaringer (Easterby-Smith et al. 2008).

Før intervjuene startet ble informantene informert om at informasjonen de delte med meg ville bli benyttet i oppgaven og at den ville være tilgjengelig for offentligheten i ettertid. Blant annet ville datamaterialet som ble samlet inn bli gjort tilgjengelig for forskere i forskningsprosjektet Opplevelser i Nord. Det ble også informert om at analysedelen i oppgaven ville bli skrevet på et generelt nivå, som vil si at eventuelle sitater ikke ville bli knyttet opp mot noen konkret organisasjon, uten at det var nødvendig for å forstå konteksten. Dersom dette ble gjort så ville jeg undersøke med aktuelle informanter om det som hadde blitt sagt var blitt oppfattet riktig, før publisering.

Det ble benyttet båndopptaker under intervjuene, noe som var klarert med informantene før intervjuene startet. Ingen av informantene hadde noe imot. I og med at det ble benyttet båndopptaker så bidro det til at all nødvendig informasjon ble med og at det i ettertid kunne hentes frem informasjon som jeg ikke hadde oppfattet under selve intervjuet. Det som også var bra med å benytte båndopptaker var at da kunne fokuset være på informanten og en kunne følge med på det denne sa og samtidig fange opp ting som ble sagt som var interessant i forhold til problemstillingen i oppgaven, slik at en kom med oppfølgingsspørsmål og at en viste overfor informanten at en lyttet til det denne sa. Det ble også enklere å følge intervjuguiden og styre intervjuet i forhold til den.

### 3.4.4 Intervjuguide

En intervjuguide som var utformet på forhånd ble benyttet under intervjuet. Det er flere viktige faktorer som er viktig i følge Jacobsen (2005). Oppsummert er det disse punktene han mener er viktig:

- Start med en forside som forklarer hvilket tema intervjuet skal handle om, hva som er hensikten med intervjuet og hvor lang tid det vil ta.
- De første spørsmålene i intervjuguiden bør være om intervjuobjektets rolle, stilling og om bedriften.
- Etter innledningsspørsmålene skal intervjuguiden inneholde detaljerte spørsmål om det som er kjerneinformasjonsbehovet.
- I sluttfasen kan det være en del ekstra spørsmål og synspunkter både fra intervjuer og intervjuobjekt, slik at eventuelle uklarheter kan løses.

Intervjuguiden som ble benyttet bestod av en førsteside med en figur for å operasjonalisere innovasjon, slik at jeg og informantene kunne forstå hva vi snakket om i forhold til innovasjoner. Før intervjuet startet snakket vi litt om figuren (jf. Vedlegg nr. 1). Arket med figuren lå fremme under intervjuet, slik at vi kunne snakke rundt innovasjon i forhold til figuren. Denne figuren ligger vedlagt denne oppgaven.

De første spørsmålene i selve intervjuguiden omhandlet bedriften og den rollen informanten hadde. Dette var for å skape en helhetlig ramme rundt intervjuet. Så fortsatte intervjuet med spørsmål med bakgrunn i oppgavens tema og problemstilling. Gjennom intervjuet ble det benyttet oppfølgings- og tilleggsspørsmål når det var behov for å oppklare eventuelle forhold som informantene kunne ha vanskelig for å forstå, spesielt var det nødvendig under intervjuene som ble foretatt i Sverige. Norsk og Svensk er ikke alltid like lett å forstå. Enkelte ganger var det nødvendig å stille spørsmål om igjen, da noen forhold eller spørsmål ble forbigått. Lengden på intervjuene varierte fra 25 minutter til en time. Når det nærmet seg slutten og informantene ikke hadde mer å si, så ble intervjuguiden raskt sett gjennom for å se om alle tema var dekket. Til slutt ble det stilt spørsmål om det var noe annet informantene hadde å legge til, som det burde blitt spurt om. Informantene ble informert om at dersom de hadde spørsmål til oppgaven eller intervjuet, så var det bare å ta kontakt. Det ble også spurt om det var mulig å kontakte dem dersom det var tilleggsspørsmål eller uklarheter som dukket opp når intervjuene skulle transkriberes og analyseres.

Spørsmålene i intervjuguiden er i all hovedsak basert på gjennomgangen av litteratur og de tilhørende antakelser. Det er allikevel ikke alle spørsmålene som er en direkte gjengivelse av en spesifikk antakelse. Noen av spørsmålene har en mer indirekte tilnærming mot antakelsene. Grunnet til dette er i hovedsak fordi et sentralt poengene med intervjuene er å tilpasse det til den en skal intervju. Jacobsen (2005) hevder at en skal reflektere grundig over hvilken intervjustil passer den en skal intervju. Tidligere forskning har vist at kompetansen blant ansatte i reiselivsnæringen oppleves som variabel (Hjalager, 2002). Dette gjelder spesielt for opplevelsesbedrifter. (Sundbo et al., 2006). Selv om et begrep som innovasjon har fått mye oppmerksomhet, så var det usikkert hva informantene la i begrepet.

Intervjuguiden(jf. Vedlegg nr. 2) ble delt inn i tre temaer; bedriften, innovasjon og nettverk, kobling mellom nettverk og virksomhetens involvering av medarbeidere. Innenfor hvert tema ble det stilt åpne spørsmål for ikke å legge føringer for informantenes svar. Dette skulle føre til at informantene i større grad åpnet seg og ga svar som opptok dem mest innen det aktuelle temaet. Førsteutsagnet blir følgelig viktig. Resten av spørsmålene var mer konkret for å nyansere de åpne spørsmålene. Det ble samtidig benyttet hjelpespørsmål, med den hensikt å sette i gang tankeprosessen i de tilfeller da en merket at informantene ikke var helt sikker på hva som mentes med de åpne spørsmålene. Et annet eksempel var at jeg valgte å bruke ordet utvikle eller utvikling sammen med innovasjonsbegrepet for å være sikker på at informantene forstod spørsmålet, sett i forhold til den kontekst det ble stilt.

Det viste seg at ved å starte med åpne spørsmål så åpnet de fleste informantene seg og svarene var både lange og utfyllende i forhold til det aktuelle temaet. Av og til førte dette til sidespor i forhold til temaet som var ønskelig å snakke om. De etterfølgende spørsmålene bidro til å rette svarene mot det temaet som var aktuelt. Noe som førte til en forståelse av informantenes meninger. Noen av svarene gikk på tvers av flere temaer og som enda ikke var stilt. Dette ble notert i intervjuguidens marg, med tanke på analysedelen av oppgaven som omhandlet temaet i større grad ble utdypet i forhold til det informantene svarte tidligere.

### **3.5 Analysemetode**

Systematisering ut fra tema i intervjuguiden har likheter med det som omtales som content analysis av Easterby-Smith et.al. (2008). Det vil bli benyttet et analysemetode fra Jacobsen (2000) som innebærer en prosess med å beskrive, systematisere, kategorisere og

sammenbinde. Denne prosessen starter med beskrivelsen ved å først transkribere innsamlet data, noe som resulterte i mange sider for hvert intervju. Så måtte materialet struktureres slik at det ble oversiktlig for videre analyse. Digresjoner og overflødig materiale, samt gjentakelser ble fjernet. Det skilles mellom vesentlige og uvesentlige data, noe som vil være preget av forskerens forståelse og tolkning av informasjonen og som er sentralt i kvalitative metoder (Holme & Solvang, 1998).

Den neste fasen i analysen var å benytte et bredere syn på temaene som materialet inneholdt. Noe som ble gjort ved å kategorisere temaene. Delene som handlet om samme tema ved fenomenet ble ført opp i samme kategori. Kategoriserte uttalelser fra respondenter er enklere å sammenligne og forskjellige temaer kan da belyses fra flere vinkler. I og med at kvalitative analyser instruerer forskeren til å være mottakelig for ideer, så bør kategoriene ikke være forhåndsbestemt. Selv om det kan være greit å la intervjuguidens kategorier være de første settene med kategorier (Jacobsen D. I., 2005). Av den grunn ble kategoriene selektert direkte fra intervjuguiden, og så ble enkelte kategorier endret med bakgrunn i det innsamlede materialet. Kategoriene skal være relevant for de dataene som hører til intervjuene. I tillegg bør de også gi relevant mening for andre utenfor undersøkelsen. Slik kontroll av kategorier er viktig for validiteten av undersøkelsen. Kategoriseringen var ferdig da materialet ikke åpnet for flere endringer.

Det som så gjenstår er å tolke materialet ved å se på årsaker og meninger med uttalelsene. Dette ble gjort ved å først se etter likheter og ulikheter mellom organisasjonene, for så å se etter eventuelle sammenhenger mellom kategoriene. Det ble også sett etter mangel av sammenhenger og om det var noen årsaker til dette. Når dette var gjort så ble det tolkede materialet sett i sammenheng med antakelsene og ledelsesimplikasjonene fra litteraturgjennomgangen som igjen ledet til konklusjonen.

### **3.6 Oppgavens kvalitet**

Kvaliteten på data som er samlet inn har stor betydning for undersøkelsens totale kvalitet. Noe som betyr at kvaliteten bygger på sammenfatningen av intervjuene. For å kunne vurdere kvaliteten av casestudier, er reliabilitet og validitet relevante tester benytte i følge Yin (2003). Disse to begrepene assosieres gjerne med kvantitative undersøkelser, men er også viktig i kvalitative undersøkelser, i følge noen kvalitative forskere. Validitet sier noe om dataenes

gyldighet og reliabilitet sier noe om dataenes pålitelighet. Disse faktorene relateres til en kvalitetssikring av forskningsprosessen sett i sammenheng med kvalitative forskningsprosesser (op.cit.). noen kvalitative forskere velger å bruke andre begreper ved vurdering av kvaliteten slik som troverdighet, kommunikativ validitet, transparens, fruktbarhet, bidrag (Eide, 2007).

### 3.6.1 Reliabilitet

I forbindelse med reliabilitet er man gjerne opptatt av om andre forskere ville kommet frem til samme resultat. Mange fortolkende forskere ville si at det ikke kan være et krav, fordi menneskelige fenomen er a) kontekstuell, en kan da ikke vite at det er likt i annen kontekst, det må undersøkes, forskningsresultater kan allikevel være relevant. B) fenomen er dynamiske over tid, selv om man gikk tilbake i samme virksomhet, så kan ting ha endret seg (Easterby-Smith et al. 2008).

For å øke reliabiliteten ble det benyttet båndopptaker under selve intervjuet. Dette for å være sikkert på at all informasjon som ble sagt av informantene kom med. Så ble intervjuene transkribert. Dette er nok ikke en fullverdig substitutt for det å være tilstede, i og med at en ikke har tilgang til nyanser i intervjuet som en oppfatter av informantenes kroppsspråk.

I intervjusituasjonen ble spørsmålene stilt slik at informantene ikke skulle misforstå hva det ble spurt om og der det var ansett som nødvendig ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Dette bidrar til å øke sannsynligheten for at det samme intervjuet utført av andre ville gitt tilsvarende svar. Det er også redegjort for de analyse- og datainnsamlingsmetoder som er benyttet i oppgaven, slik at andre får innsikt i hvordan undersøkelsene er gjennomført. Noe som innebærer at også intervjuguiden er vedlagt denne oppgaven. Min bakgrunn er utdanning som Siviløkonom og generell utdanning innen økonomi på masternivå.

Siviløkonomutdanningen er med spesialisering innen Bedrift, næring og Samfunn. På masternivå er det utdanning med blant annet kurs i Kommunikasjon og Turisme og utvikling av destinasjoner innen reiselivsnæringen. Fra tidligere har jeg utdanning som konditor og har drevet to virksomheter, enkeltpersonforetak og aksjeselskap. Det er viktig at oppgaven har en høy grad av gjennomsiktighet. Det er derfor viktig å være tydelig på den kompetansebakgrunn oppgaven er tolket ut fra.



Jeg tror oppgavens gjennomsiktighet kan bidra til å gjøre resultatene testbare overfor andre forskere, selv om det kan være en utfordring knyttet til informantenes svar opp mot andre settinger. For eksempel Da jeg intervjuet informantene så hadde de god tid til å svare på mine spørsmål og det var det rett før deres hovedsesonger startet, en av dem for vinteren og tre av dem rett før sommeren. Dersom selskapene hadde vært midt i deres hoved sesong, så er det ikke sikkert de hadde tatt seg like god tid til å svare som de gjorde og kanskje svarene ville vært annerledes.

### 3.6.2 Validitet

Det skilles mellom tre typer validitet: intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet (Yin, 2003). Begrepet validitet kan en oversette til gyldighet og relevans i følge Halvorsen (2003). Det er følgelig viktig å se nærmere på validitet i vurderingen av metode (Selnes, 1999).

Validitet omhandler i hvilken grad undersøkelsen måler det som er ønskelig (Saunders et al. 2000). Det vil si om undersøkelsen hadde klar tilgang på erfaringene, hendelsene og opplevelsene til de som deltok innenfor undersøkelsene rammer. Kort sagt blir vurderingen om undersøkelsen gir svar på det den er ment å gi svar på. Dette kalles gjerne for intern validitet. Det ble benyttet strukturerte intervjuer som samtidig var fleksible for å sikre flyt og intervjuguiden sikret at alle temaene ble dekket. Noe som øker sannsynligheten for at en fanger opp informantenes erfaringer (Johannessen et al., 2004). Bruk av båndopptaker gjorde at informasjonen som kom frem under intervjuene ble tatt vare på og analysert. I analyseprosessen ble det kontinuerlig søkt å avdekke irrelevant informasjon. Dette er faktorer som bidrar til å styrke den interne validiteten.

Ekstern validitet måler hvorvidt resultatene kan overføres til andre utvalg og kontekster (Silverman, 2005). Problemstillingen i oppgaven var begrenset til å omhandle utvikling av innovasjoner gjennom samarbeid i nettverk i et lite utvalg av reiselivsbedrifter i Nord-Norge. Det vil si at målet for undersøkelsen var ikke at den skulle være overførbar til en generell populasjon. Oppgaven er også analysert opp mot de temaene som er omtalt i teorikapitlet. Det vil følgelig ikke innebære en overføring av resultatene til andre kontekster. Dersom en overføring av resultater som peker på likheter og ulikheter mellom forskjellige typer reiselivsselskaper skulle være relevant, så ville dette kreve et større representativt utvalg av

bedrifter innen denne næringen og som leverer like opplevelser til samme type kunder. For eksempel reisende fra andre land som søker å oppleve nordlyset.

Begrepsvaliditet sier noe om i hvilken grad en måler det en ønsker å måle. Dette er en forutsetning for at det foreligger en klar og presis definisjon av begrepene. Dette i forhold til hva begrepene innebærer, hva de ikke innebærer og hvordan de henger sammen med andre begreper (Selnes, 1999).

En annen kritisk faktor ved kvalitative undersøkelser for datakvaliteten er at dersom respondentene svarer strategisk, og vektlegger egeninteresse (Marshall og Rossmann, 1999) eller at de oppfatter enkelte temaer som sensitive for bedriften. Noe som kan medføre at noe av informasjon ble holdt tilbake eller at svarene blir lite representative.

Den indre validiteten ved undersøkelsen ansees som god, det samme gjelder for begrepsvaliditeten. Den ytre validiteten kan det stilles spørsmål ved, men en må legge til grunn at målet ikke var å overføre resultatene til en definert populasjon. Selv om det ville vært interessant om andre forskere kan bygge videre på resultatene fra denne undersøkelsen i en større kontekst.

### **3.7 Refleksjon til metode**

I etterkant av datainnsamlingen er det et par momenter som kunne bidratt til å styrke oppgavens validitet. For det første så var en av bedriftene i relativt stor i forhold til de tre andre. For det andre var opplevelsene den største bedriften tilbydde mer omfattende og krevde involvering fra flere nivå for at utførelsen skulle bli helhetlig. De behovene for utvikling og medarbeidernes involvering kan vanskelig overføres fra et selskap til et annet. Dette påvirket nok konteksten til implikasjonene i litteraturgjennomgangen.

Alle informantene representerte selskapene og kan av den grunn tenkes at deres utsagn var basert på et ønske om å stille selskapet de representerte i et best mulig lys. Noe som kunne ha vært interessant var å supplere meningene fra disse i forhold til samarbeid med andre utenfor egen virksomhet, herunder tillit, læring, kreativitet og innovasjon med hva de andre selskapene i nettverket hadde slags syn på det samme. En svakhet ved denne undersøkelsen er at det ikke var anledning til å delta på noen møter i de formelle og uformelle nettverk som selskapene deltok i. Dette på grunn av at de selskapene jeg har med i denne oppgaven er

relativt langt unna og jeg hadde ikke midler til å være der over flere dager og møtene ville trolig være på et tidspunkt som ikke passet sett i forhold til tidspunkt for arbeidet med oppgaven. Hadde jeg kunnet delta ved noen av møtene i nettverkene, så hadde jeg selv kunne observere og snakke med deltakeren for hvordan de forholdt seg til hverandre.

Dersom jeg hadde kunnet deltatt ved noen av møtene i nettverkene så hadde det kunnet bidratt til å skape forståelse på hvorvidt det er samsvar mellom selskapenes og de andre i nettverkene sine meninger om disse temaene.

Innledningsvis ble det presisert at denne oppgaven hovedsakelig er på bedriftsnivå. Et forslag til videre forskning kan derfor være å fokusere problemstillingen mot flere opplevelsesbedrifter som leverer opplevelser til samme marked. For eksempel bare selskaper som har sin basis ut fra gårdens ressurser, tenker da på det som kalles for Grønt Reiseliv (Reiselivsstrategi for Nordland 2012-2015). Det kunne også vært interessant å se på problemstillingen ut fra et virksomhetsnivå som inkluderer kundeperspektivet, og da gjennom de kreative prosesser som foregår for å utvikle innovative opplevelser.

I dette kapitlet har det blitt redegjort for hvilke forskningsdesign som er lagt til grunn for oppgaven, samt analysenivå og utvalg av respondenter. Det er også redegjort for valg av datainnsamlingsmetode. Til slutt har det blitt foretatt en evaluering av metoden. Videre i denne oppgaven vil selskapene i oppgaven bli presentert og så vil empiri bli analysert opp mot teori til sist i oppgaven vil det bli presentert en konklusjon og forslag til videre forskning.

## 4. Presentasjon av bedriftene

I dette kapittelet vil bedriftene som er valgt ut som case for oppgaven bli presentert, både i forhold til hva de leverer av opplevelser og hvilke andre selskaper de samarbeider med utenfor egen virksomhet.

Bedriftene i oppgaven er valgt ut fra kriteriet at de leverer opplevelser for turister, tre av bedriftene er valgt ut fordi de har basis i gårdens ressurser, den fjerde bedriften fordi den er stor på levering av opplevelser. Jeg har intervjuet fem personer i tre bedrifter i Lofoten; Aaland gård, Lofoten Gårdsysteri og Lill-Gunn`s Gårdsbakeri og så er det gjennomført intervju av ni personer ved Icehotel, som består av to selskaper i Jukkasjärvi, ikke langt fra Kiruna i Sverige. Presentasjonene nedenfor er basert på intervju, samt dokumenter og webinformasjon.

### 4.1 Lill Gunn`s Gårdsbakeri

Bedriften er lokalisert på Bøstad i Lofoten

Antall ansatte: 2

Bedriftens aktiviteter: Bakerverer av ekte råvarer. Åpent hele året.

#### **Samarbeid med andre organisasjoner:**

- Aaland gård: Har solgt produkter for Aaland gård
- Vikingmuseet: Messer og selge produkter til
- Unstad Camping: Deltar sammen med dem i kvinnenettverk og disse har møtt et kvinnenettverk i Salten
- Lofoten Gårdsysteri: Selger sjokolade, flatbrød og økologisk rabarbrasyltetøy til gårdsysteriet.
- Fagerlia Gård
- Overia i Narvik: Solgt sjokolade
- Læringskontoret på Leknes
- Vikinglaget
- Lofoten Mat
- Rema 1000

#### **Messer og konferanser:**

- Håndverksmessen i Lofoten
- Kvinnekonferanse i Svolvær

Lill-Gunn's Gårdsbakeri ligger ved hovedveien i et lite koselig Nordlands hus og der tilbyr de egenproduserte brød, bolle, kaker, sjokolade og lefser. I tillegg tilbyr bedriften salg av votter, lester, glassartikler og såper. De ser at bedriftene får en opplevelse av å komme inn i butikken.

## 4.2 Lofoten Gårdsysteri

Bedriften er lokalisert på Saupstad i Vestvågøy

Antall ansatte: 2

Bedritens aktiviteter: Ysteri, matpakke med turbeskrivelse, Barnas Gård, innsanking av geiter og grilling av blant annet egenprodusert pølse. Åpent hver dag hele året.

### **Samarbeid med andre organisasjoner:**

- Innovasjon Norge: Viktig for å få gjennomført prosjekter.
- Laukvik Camping
- Unstad Camping
- Lill Gunn's Gårdsbakeri
- Kari Traa har vært der og laget ost på tv i programmet Oppdrag Nord-Norge
- Haugland utvikler noen innen reiseliv: Har hjulpet dem med å lage hjemmeside på internett og facebook-side.
- Kommunen: Vært pådriver for å de tre aktørene Haugland, Unstad Camping og Lofoten Gårdsysteri for å få økt aktivitet på "Yttersia".
- Fransk kokk som pleier å besøke gården om sommeren.
- Elgh Adventure: kommer hver sommer til dem.

### **Messer:**

- Vikingmuseet

Lofoten Gårdsysteri ligger flott til mellom fjord og fjell på Saupstad, Vestvågøy. Gården drives økologisk med geiter, utegriser, høner og en økologisk skolehage. Bedriften tilbyr matpakke med produkter fra gården og fra andre lokale produsenter. Med i matpakken får du

en turbeskrivelser fra gården, der du kan velge korte turer eller dagsturer. Gården tilbyr også at du kan få være med og hente geitene ned fra fjellet, samt hygge deg rundt bålet og grille pølser. Fra gårdsbutikken tilbys egenproduserte produkter som økologiske oster og økologisk kjøtt og i tillegg selger også bedriften produkter fra andre lokale produsenter.

### 4.3 Aaland Gård

Bedriften er lokalisert på Bøstad i Lofoten.

Antall ansatte: 2

Bedriftens aktiviteter: Barnas gård, Lokale retter, Norsk mat. Gårdsopplevelse for turister.

Åpent hele året.

#### **Samarbeid med andre organisasjoner:**

- Lofothest: Lunsjsamarbeid
- Vikingskolen på Borg: Historiefortelling og melking og smaking på geitemelk
- Hanen: nettverk for å knytte kontakter. Studietur i Frankrike. Fokuset er bygdeturisme.
- Norsk Gardsost: Mannen sitter i styret. Nettverk for å knytte kontakter. Fokuset er ost.
- Bondeorganisasjonen.

#### **Prosjekter og konferanser**

- Innovative opplevelser: Har vært et prosjekt men nå er det bedriftsnettverk- Kurs, blant annet om prissetting og det å lage en opplevelse. – Nettverk for å knytte kontakter.
- Utmark: Et forprosjekt der Lofoten, Lyngen, Varanger og Island er trukket ut for å være med. Det er et samarbeid mellom høgskolen i Tromsø, Cicero og Bioforsk, der botanikere og geologer også er med. Handler om å ta vare på utmarksressurser og knytte det opp mot turister og opplevelsesturismen og knytte det opp mot beiting og at det fortsatt skal være grønne fjell.
- Har vært med i styringsgruppen til Grønt Reiseliv i fire år der fylkeskommunen, fylkesmannen og kommunen også deltar.
- Nordnorsk opplevelseskonferanse i regi av Innovative opplevelser

Aaland Gård er et bureisningsbruk fra 1950 som vil si at gården er opparbeidet fra utmark og krattskog. Gården består av våningshus, driftsbygning, gårdsbutikk, kafé og ysteri. Dette er en familiebedrift der alle familiemedlemmene deltar aktivt. Aktiviteter som gården har er noe de kaller for Barnas gård og så tilbyr de lokale retter og norsk mat. De opplevelsene som tilbys er en smak på gårdens eplekake, de har turstier der du kan oppleve en gammel ferdselsvei og

som tidligere ble brukt som skolevei for barna i området. En annen tur som gården anbefaler er over Grongskaret hvor du får muligheten til å få oppleve en fantastisk utsikt over Alstad og et fjell som kalles Hoven på Gimsøya. Videre har bedriften egen gårdsbutikk hvor det selges gårdens egenproduserte økologiske produkter som urter, oster, urtekrydder, urtete og gaveartikler. De har lokaler som leies ut til møterom og i samme bygning har de ysteri. Gården har egen urtehage som består av mange ulike sorter urter.

#### 4.4 Icehotel i Sverige

Navn på bedrift: Konsernet Icehotel med to datterselskaper: Icehotel AB og Ice AB(Turistdelen) og så har de franchisevirksomheten Icebar by Icehotel.

Antall ansatte: Konsernet har 60 personer ansatt hele året, hvorav 20 i Icehotel AB og 40 personer i Ice AB. Fra desember og i hele høysesongen er det mellom 200 og 230 som jobber ved Icehotel. Til sammen 150 årsverk.

Bedriftene Ice AB og Icehotel AB er lokalisert i Jukkasjärvi og Icebar by Icehotel er lokalisert i Stockholm, København, Oslo, Tokyo, London og Istanbul.

Sesong for opplevelser som tilbys: Hele året.

To tabeller laget etter informasjon fra informanter og Icehotel sin hjemmeside på internett.

**Tabell 3 Opplevelser ved Icehotel**

<b>Vinteraktiviteter:</b>	<b>Sommeraktiviteter:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Overnatte på Icehotel, kaldt rom. Inkludert sauna og frokost.</li> <li>○ Overnatte på hotell, varmt rom, inkludert frokost.</li> <li>○ Skutersafari, Snøskutertur og Opplev nordlyset på skuter.</li> <li>○ Hundespann og hundekjøring med overnatting og jakt på nordlyset.</li> <li>○ Heste-turer.</li> <li>○ Kjøring på is med bil.</li> <li>○ Lage is-skulpturer.</li> <li>○ Samisk kultur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En fartsfylt tur nedover Torne elven, inkludert fossrenningsguide, utrustning, transport og mat i bilreisen tilbake til utgangspunktet.</li> <li>○ Tur med trebåter ned elven.</li> <li>○ Cross country-sykling gjennom skog og mark, inkludert guide, utrustning og badstue.</li> <li>○ Challenge Park, inkludert guide, utrustning, transport og badstue.</li> <li>○ Stand up padle på Torne elven, inkludert guide, utrustning og badstue.</li> <li>○ Elvebåttur under midnattssolen.</li> <li>○ Fisketur, inkludert fiskeguide, fiskekort,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Skitur.</li> <li>○ Snøskotur.</li> </ul>	<p>transport, utrustning, lunsj.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lage is-skulpturer</li> </ul> <p><i>Alt fra adrenalinfylte eventyr på elven til familieutflukter i villmarken</i></p>
---	---

Tabell 4 Oversikt over Icehotel's samarbeid med andre selskaper

<b>Samarbeid med andre selskaper:</b>	<b>Samarbeider med høyskoler og universiteter, arkitekter, kunsthøgskoler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visit Sweden</li> <li>• Kiruna Lappland</li> <li>• Swedish Lappland</li> <li>• Turistorganisasjoner</li> <li>• Hoteller i Kiruna</li> <li>• Kiruna Stadsfly</li> <li>• LKAB</li> <li>• S – Range og IRF (Institutt for romfysikk). Jobber sammen frem mot et mål om at turister skal tilbys en tur opp i verdensrommet fra år 2015.</li> <li>• Progressum en prosjektgruppe i Kiruna kommune. Arbeider for at det som finnes i kommunen blir markedsført utenfor kommunen.</li> <li>• Agenter som har selgerleddet sin kontakt i Nord-Norge og kolleger på Andenes, Tysfjord, Narvik, Henningsvær og Edvardas hus i Hamarøy. Jobber også mye med Lofoten og Hurtigruta, samt Best of Arctic i Lofoten og Narvik og Arctic buss, Lofoten.</li> <li>• Agenter i Tyskland.</li> <li>• Deltar i et prosjektet; Meeting in Swedish Lappland, sammen med Luleå konvent, Kiruna Lappland, Kiruna kommune og Nex Reisebyrå. Icehotel skal markedsføre Kiruna by og Kiruna området sammen med Nex Reisebyrå. Prosjektet jobber med å koble sammen Meeting in Swedish Lappland og Teknikal Visit produkter.</li> <li>• Absolut (Vodka) med en Absolut Icebar i Jukkasjärvi.</li> <li>• Kiruna Magnetitt: Er med i styret til et nyopprettet selskap som heter Kiruna Magnetitt Center (KMC) som jobber med å utvikle møbler i magnetitt; Magnetitt Heavy Art.</li> <li>• Et nettverk der det er bare kvinner med.</li> <li>• Et ledelsesnettverk for lederutvikling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sveaskog og Svenska Jägerförbundet og Icehotel (hoved finansierer) et forskningsprosjektet; Icemoose der Sveriges Landbruksuniversitet forsker på om og hvordan elger påvirkes av klimaforandringer.</li> <li>• Stockholm tekniske høyskole</li> <li>• EU- prosjekt for å forlenge vinteren sammen med universitetet i Luleå (Is og snø-nettverk).</li> <li>• Professorer som kan turisme blant annet i Japan og USA.</li> </ul>



- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Gävle energi og Philips, for å spare energi, spare miljøet og begrense kostnader.</li><li>• Andre globale foretak som Ericson og Statoil.</li></ul> |  |
|---|--|

Icehotel er et hotell bygd av is og snø. Ideen rundt Icehotel er elven Torne som renner rett utenfor bedritens kontor, det kalde arktiske klimaet, nordlyset og midnattssolen. Hver sesong blir menneskene som jobber ved Icehotel inspirert av elven, enten det er krystallklar is, seilende på en elvebåt eller nylig fangst av fisk. Det er dette de lover å tilby resten av verden, med Jukkasjärvi og Torne-elven som utgangspunkt. Bedriften utvikler og tilbyr sanselige, inspirerende og unike opplevelser innen kunst, natur, overnatting og gastronomi (icehotel.no).

Hvert år tiltrekkes besøkende fra hele verden til den lille landsbyen 200 kilometer nord for polarsirkelen. Mange besøkende blir tatt med videre til Nord-Norge for å besøke fjordene der. Andre møter Icebar by Icehotel blant annet i London og Istanbul, eller på en messe i Chicago eller Barcelona.

Som selskapet selv skriver på internett ([www.icehotel.se](http://www.icehotel.se) 26.3.13) Torne- elven som er utgangspunktet for opplevelsene er følgelig ikke bare den mest bereiste elven fraktet på land, den er også svært berømt over hele verden.

Det hele startet for 24 år siden med en journalist og noen kunstnere som lurte på om Yngve, gründer av Icehotel, kunne lage en iglo der de kunne henge opp bilder. Det ble gjort og denne ble kaldt Arctic Hall. Så kom ideen om å lage et hotell. Da ble det først et rom, en sovesal og så kom ideen med å lage suiter og utvikle kunsten, Per Granlund het journalisten som kom med ideen om kunst i en iglo.



De fire selskapene som er presentert her har ulik grad for hvor mye de kan defineres som opplevelseshprodusenter. De tre gårdene i Lofoten har ikke opplevelser som sitt hovedproduktet, men som tillegg til vanlig gårdsdrift. Disse bedriftene kan betegnes som små mikro-familiebedrifter som produserer varer, med direktesalg av blant annet ost og urter. Dette utdypes gjennom fortellinger hvor det skapes en opplevelsedimensjon. Den fjerde og siste bedriften, Icehotel, har opplevelser som sitt hovedprodukt og er stor sett i forhold til andre opplevelseshprodusenter i hele Norden.

I dette kapitlet er selskapene i undersøkelsen presentert i forhold til navn på bedrift, antall ansatte og årsverk, hva de leverer av opplevelser og hvilke sesonger de fokuserer på, samt hvem de samarbeider med utenfor egen virksomhet. Videre vil oppgaven ta for seg empiri knyttet til undersøkelsen og analysere den opp mot litteratur presentert i et tidligere kapittel. Etter det følger et kapittel med konklusjon og svar på oppgavens problemstilling.

## 5. Analyse

Oppgaven har til nå belyst de litterære og metodiske tilnærmingene til oppgavens problemstilling, samt presentert bedriftene som blir benyttet som analyseenheter. Formålet med kapitlet er å besvare oppgavens problemstilling ved å analysere den innsamlede empirien mot litteratur som er presentert tidligere i oppgaven.

For kvalitative analyser er det viktig at kategoriene dannes på bakgrunn av det materialet som er samlet inn for undersøkelsen (Jacobsen 2005). Dette på grunn av at kategoriseringen skal gi mening for andre enn de som har deltatt i undersøkelsen. Det som også er viktig er at analysen tar for seg de antakelsene som litteraturgjennomgangen identifiserte og så knytte dette opp mot praktiske ledelsesimplikasjoner. Hvert delkapittel drøfter også antakelsene relatert til hvert tema i delkapitlene.

Strukturen i analysen er å først ta for seg opplevelsespassert reiseliv i forhold til ferdig utviklede opplevelser, så følger innovasjoner som bedriftene har jobbet med og hvordan de ble utviklet og så analysere dette opp mot litteratur som er presentert ovenfor. Videre er analysen basert på litteratur og empiri som omhandler kreativitet. Det tre selskapene i Lofoten blir analysert samlet og kalt "Gårdsbedriftene i Lofoten" og så blir Icehotel analysert for seg. Etter hvert delkapittel vil det bli en oppsummering av hovedfunn. Alt dette blir sett på i forhold til forskningsspørsmålene og problemstillingen for oppgaven.

### 5.1 Opplevelser som innovasjonsresultat

**Antakelse 1:** Det er viktig å gi kunder meningsfulle helhetlige opplevelser, som gir stor verdi og stor tilfredsstillelse. Samtidig som reiselivsbedrifter må tenke på at de ofte er delprodusenter av en helhetsopplevelse.

#### 5.1.1 Opplevelser og samarbeid

##### De tre gårdsbedriftene i Lofoten

I følge litteratur er samarbeid viktig for å kunne utvikle de reiselivsopplevelser som finnes (Kamfjord 2001). Gårdsbedriftene i Lofoten sier at deres samarbeid med andre foregår ved at de selger varer for hverandre. På mitt spørsmål om det er noen ganger de lokale bedriftene

møtes der det er satt en agenda for møtet, da svarer en av bedriftene at de har snakket om at de burde bli flinkere til å møtes og jobbe mot felles mål for å utvikle opplevelsene.

Gårdsbedriftene har alle fokus på produksjon av egne produkter og at det skal være en hyggelig opplevelse for personer som kommer til dem, ved å tilby ekte produkter i hyggelige, naturlige omgivelser. Ellers møter de andre når de deltar i prosjekter, på messer og er medlem av ulike organisasjoner. Dette sier de gjøre at de snakker seg imellom om opplevelser og produkter.. De har ikke noe konkret samarbeid for å utvikle opplevelser men heller fått ideer ved å snakke med andre personer i andre selskaper, eller deltatt på kurs og da får de nye bekjenskaper, som er nyttig for deres utvikling av egen bedrift. Og at dette har ført til at de har utviklet opplevelsene og produktene sine.

Opplevelse er en situasjon som fengsler individet og løfter personen ut av hverdagslivets normale miljø, hvor styrken på opplevelsen styres av individets grad av engasjement og delaktighet, og opplevelsen i seg selv er individuelt og situasjonelt betinget. En av informantene forteller at deltakelse på kurs har bidratt til at det er laget en helhetlig opplevelse for besøkende til gården, ved at det er lage en historie om gården og dennes opprinnelse. De har fått hjelp til å definere toppene ved opplevelsen og det å tenke på helheten. Fra å starte med å fortelle om gården, gå gjennom urtehagen, se på geitene, osten og krydderet, så finner de punkter innimellom som er spennende å oppleve og til sist ende opp inne i butikken, slik at kundene kan handle før de drar hjem. Fra litteraturen viser det seg svært nyttig med historiefortellinger og at opplevelser kan forstås som en serie av hendelser i tid og rom, hvor helheten påvirkes av spenningen og forstås som en sammenhengende historie. Der dramaturgi er metoden som brukes for å bygge opp en spenning eller følelsen av intensitet i en historie eller et skuespill. Ut fra dette kan det virke som at en av bedriftene har fått nyttige innspill for å utvikle opplevelsen sett i forhold til å lage en historie rundt produktene og gården. Det som kunne ha fått kunden ennå mer engasjert hadde vært dersom bedriften også hadde benyttet LEOs modell, som tilbyr en detaljert beskrivelse av hvordan en kan få kunden engasjert ved å fokusere på individualitet, autentisitet, historie, frelsanselighet, kontrast og interaksjon.

Det virker ellers som at bedriftene ikke har samarbeidet i noen grad ved utvikling av opplevelser. En av de andre gårdsbedriftene forteller at de etter en ide fra en person i en bedrift i nærheten, har laget et kart over hvor kunden kan gå turer opp på fjellet på egenhånd. En annen gårdsbedrift forteller at en del besøkende blir helt overveldet når de kommer inn i kafeen fordi det er et svært koselig hus.

En av dem forteller at da hun leste i avisen at det skulle være et stiftelsesmøte på Vikingemuset om Lofoten Mat, som skulle løfte frem lokal mat, da bare viste hun at dette måtte hun være med på. Dette til tross for at hun på det tidspunktet holdt på med blomsteroppsatser. Videre har dette ført til at bedriften har utviklet den svært så populære ”rømmelefsa”, og denne utviklingen foregikk over to år. Det å være med i organisasjonen Lofoten Mat har bidratt til utvikling av salgsdelen av bedriften, men ingen deltakelse eller samarbeid for utviklingen av produkter eller opplevelser, men som informantene sier det er veldig fint å delta på møter og snakke med andre som har samme interesser som dem selv.

En av bedriftene sier at en campingplass i nærheten, pleier å komme med forslag til forbedringer, men at de sjelden tar tak i dem. Men når de tenker over det, så har det faktisk ført til at de har utviklet noen av sine opplevelser, blant annet var det en gang at denne foreslo at de burde lage en turbeskrivelse opp til noen store steiner på fjellet og så legge til rette slik at turisten aktivt måtte finne stedet selv, for så å nyte ferdig medbrakt mat der. Dette var de selv skeptiske til innad i egen bedrift, men dette førte til at de lagde et kart over turstier og solgte sammen med en ferdigsmurt matpakke og som fungerer fint som en opplevelse å levere turister, selv om de ikke prøvde ut hele ideen med forslag til et konkret sted som turisten kunne spise sin mat.

Dette tyder på at gårdsbedriftene har skapt enkle naturlige opplevelser uten så stor innvirkning eller påvirkning fra andre og at de ikke samarbeider med andre for å få til opplevelser, men at de får ideer fra andre og så tar noen grep selv for å skape sine egne opplevelser. Det indikerer at ved å ikke samarbeide så kan det hemme utviklingen av innovative opplevelser da det ut fra litteraturen sies at kvaliteten på samhandlingen med andre organisasjoner påvirker produksjonen. Aktørene er de ansatte i de ulike organisasjonene og aktivitetene og samhandlingen beskrives som et nett av relasjoner (Håkansson og Snehota, i Fyrand 2005). Så dersom det ikke er noen form for samhandling så vil det følgelig hemme produksjon og utvikling av opplevelser.

En tjeneste er immateriell ved at den ikke kan produseres, lagres og distribueres (Gran og De Paoli, 2005). Bedriftene i Lofoten er alle med på et kart over Lofoten som viser hvor turisten finner bedriften når denne først er kommet til Lofoten. På spørsmål om hvem de har kontakt med eller samarbeider med utenfor egen bedrift, så var det ingen som nevnte noe om at de deltar i planlegging eller markedsføring eller har kontakter for å påvirke totalopplevelsen eller hvordan få turisten til å velge Lofoten. Dette kan tolkes som at bedriftene ikke involverer seg i

å skape hele opplevelsen for turistens besøk eller hvordan de reisende tok seg frem til Lofoten. Men at de hadde fokus på at når de reisende først hadde kommet til Lofoten, så skulle de være synlig på et kart over Lofoten. Mitt inntrykk er at gårdsbedriftene i liten grad tenker over hvordan de kan påvirke og utvikle den totale opplevelsen som leveres også fra andre som kundene er i kontakt med, i forhold til blant annet transport og overnatting. Og at de hadde det meste av sin fokus på egen bedrift og egen utvikling, innenfor områdene som hadde med egne produkter å gjøre. Videre kan det se ut som at de ikke tenkte noe videre på hvordan andre tjenester ble levert og som turisten er avhengig av for å kunne besøke deres bedrift.

### **Icehotel**

Fra litteratur om opplevelser så viser det seg at vi i dag søker flere og flere opplevelser, og da opplevelser som gir stor verdi og stor tilfredsstillelse (Mossberg, 2007). Icehotel samarbeider med turistbyråer, og ellers ca. et 30 talls selskaper i nærområdet. De er med i ulike nettverk på ulike nivå som samarbeider for at opplevelsene de tilbyr skal lykkes. Lederen, som er gründeren av Icehotel, sier han er med på møter med andre selskaper når det er noen større forandringer og dersom han mener han trenger noe informasjon.

Ved Icehotel mener de det er viktig å få ut gode produkter til markedet og helst sammen med andre, det andre selskaper kan tilby og det Icehotel kan tilby. Slik at det ikke bare er Icehotel som markedsfører noe alene, men sammen med deres partnere. Dette tyder på at Icehotel mener at samarbeid med andre fremmer utvikling av opplevelser. Noe som også viser fra litteraturen at det er viktig med samarbeid for å skape innovasjoner innen opplevelsesnæringen.

Formelle nettverk kan forstås som profesjonelle nettverk, som opprettes med et definert mål for hvorfor de har kontakt og som har en medlemsgruppe med klare mål eller kriterier. For fem år siden ble Icehotel valgt ut til å bli en "Space-agent" og så bygde de opp "Space sport Sverige" der Icehotel er en av eierne. Grunnen til dette var at de har S-range, som er den europeiske rom base stasjonen i Kiruna. Med ti miles områder hvor ingen flytrafikk får være. De sender opp raketter derfra og det er to mil fra Icehotel. Dette samarbeidet har ført til at de fra 2015 vil kunne sende privatpersoner opp i verdensrommet. Slik som informanten som jobber ved Icehotel forklarte så vil dette foregå ved at et fly har romraketten i midten som løftes opp til 18 000 meter og så slipper den. Dette blir da tilbudt i tillegg til alt annet som

Icehotel tilbyr. Kiruna blir da det andre stedet i verden til å slippe mennesker opp i rommet. Det som er interessant er at et slikt samarbeid i nettverk fører til å fremme utvikling av opplevelser som en i utgangspunktet skulle tenke var litt for vanskelige å få til.

Når en turist kjøper en tjeneste så får denne som oftest ikke bare en tjeneste men flere tjenester samlet (Gran og De Paoli, 2005). Ved Icehotel sier de at tjenestene som er rundt opplevelsene forandres og flyttes om, slik at de passer den virkeligheten som finnes i dag. Og videre at de selskapene som er viktigst for Icehotel er transport, sett i forhold til å utvikling. Og da nevner de SAS, Norwegian og SI. En av de ansatte sier ”Vi er en internasjonal møteplass og da er det viktig at kommunikasjonen fungerer. Dersom disse ikke fungerer da spiller det ingen rolle hva vi gjør”. Dette kan tolkes som at Icehotel fokuserer på å nå og påvirke reisen for de som ønsker en reiseanledning. Icehotel hevder de sørger for å samarbeide med flest mulig for å kunne levere helhetlige opplevelser fra reisen starter hjemme for den reisende og til de er tilbake ved start igjen. En av lederne for Icehotel sier han er med på møter utenfor bedriften der han ser at det er nyttig for selskapet å ha en mening. For Icehotel er mitt inntrykk at det ser ut som de fokuserer på helheten, der de vektlegger planlegging og utvikling av alt rundt opplevelsen som viktig, fra mennesker forlater hjemmet og til de er tilbake igjen og at de er opptatt av at alt fungerer fra transport, mat, overnatting og annet som kan oppstå underveis på reisen.

### **5.1.2 Medarbeidere og involvering**

#### **De tre gårdsbedriftene i Lofoten**

Engasjement fra medarbeidere kreve en forsiktig tilnærming fra ledelsen, både i forhold til variasjon og utvelgelse av ideene (Fuglesang 2008) men også i forhold til å være reflektert og strategiskapende (Sundbo i Fuglesang 2008).

Bedriftene i Lofoten involverer i stor grad de som jobber i bedriften. Dette ved at den ene sier at den ansatte, som er hennes datter, i høyeste grad er med i utviklingen av bedriften. Og sier følgende: ”Jeg pleier å gi henne oppgaver også, sånn som på den håndverksmessa i Lofothallen, da fikk hun hovedoppgaven med å sette opp standen, med bakgrunn og disk og hvordan varene skulle stå og hvilke klær vi skulle ha på oss”. En av de andre bedriftene der begge jobber sammen og er gift med hverandre, der snakker de om alt som har med bedriften å gjøre, får de spørsmål om noe, så snakker de om det. En av bedriftene, der mor, far,

svigersønn og datter jobber sammen, der har de en uformell møteplass hvor de drikker kaffe og snakker og ”myldrer” om det som har foregått, både når noen av dem har deltatt utenfor bedriften og om alt mulig som har med bedriften å gjøre.

Dette tyder på at alle blir involvert i de opplevelsene som er utviklet ved gårdsbedriftene. Til tross for dette kan det virke som at den kultur som finnes innad i organisasjonen ikke ønsker en veldig stor utvikling av sine opplevelser, i og med at de ikke har så mange eller store opplevelser å tilby sine gjester. Samtidig som lederrollen for gårdsbedriftene kan virke som er noe uklart, men at alle får være med og ta avgjørelser og involveres i alle prosesser.

### **Icehotel**

Når det gjelder opplevelser ved Icehotel så sier de at det er viktig å involvere medarbeidere i alt som foregår. Og dette utsagnet fra en av informantene tyder på at de mener at opplevelser som utvikles må medarbeidere delta i utvikling eller at de er informert om innovasjoner før andre utenfor selskapet har fått informasjon om det. ”Innovasjon og nytenkning er jo av og på informasjonen og må alltid, alltid komme fram hit til alle som prater. Nye produkter nye ting vi skal selge. Det må aldri, aldri, bli sånn at det har kommet ut noen nyhet fra oss og så tar man telefonen og den som svarer vet ingenting, for det er ikke bra. For det er kjempeviktig å ha denne flyten av informasjon”.

I ulike sammenhenger snakker bedriftsledere og forskere ikke om produkter, men bruker i stedet begreper som opplevelser, helhet, løsninger, konsept og tilbud til kunden (Mossberg 2009). En av informantene sier at det er mange som er med i ulike konstellasjoner og det som avgjør hvem som skal delta er det emnet som skal tas opp og den kompetanse som de selv har. Blant annet er det kunstnerisk ansvarlig, som deltar på samarbeid når det gjelder kunst og så har de markedssjefen, som er innom det som har med markedet å gjøre. Dette indikerer at Icehotel vektlegger at helheten av opplevelsen skal bli utformet best mulig, ved at kompetansen avgjør hvem som deltar i prosesser som har betydning for utvikling av opplevelser.

### **Oppsummering av opplevelser som innovasjonsresultat**

På mitt spørsmål om hvordan opplevelsesbasert reiseliv kan jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid, kan det ut fra litteratur og empiri tyde på at dersom en samarbeider med andre så må en både ønske og ville få til en utvikling og samtidig må det



være en intensjon om å forbedre disse. Det kan virke som at det viktigste for å få til innovasjoner gjennom samarbeid, er at det finnes en kultur innad i selskapene der det er evne og vilje til å til å skape innovative opplevelser. Samtidig som det kan virke som at det som fremmer den beste utviklingen av innovative opplevelser, er det å samarbeide i grupper der det på forhånd er definert felles mål for hva som skal utvikles.

Det virker som at utvelgelse og variasjon fra ledere kan ha betydning for hvordan utvikling av innovasjoner blir gjennomført, samt om det er en kultur for å utvikle innovasjoner, i og med at noen av bedriftene er relativt små og noen er store til tross for at alle, utenom en av dem, har drevet virksomheten like lenge. Det virker som om alle selskapene involverer sine medarbeidere i hvordan få til å utvikle innovative opplevelser.

Slik som i antakelsen for dette temaet kan en oppsummere med å tolke det som at bedrifter som samarbeider med flest mulig og har fokus på det helhetlige opplevelsestilbudet, så vil det føre til å fremme utviklingen av opplevelser. Derimot vil det å ikke delta i noen form for konkret samarbeid, vil hemme utviklingen av opplevelser, samtidig som en da ikke har mulighet til å påvirke totalopplevelsen.

Dette kan oppsummeres med at dersom bedrifter som samarbeider med flest mulig og har fokus på det helhetlige opplevelsestilbudet, så vil det føre til å fremme utviklingen av opplevelser, slik som antydnet i antakelsen innen dette temaet. Derimot vil det å ikke delta i noen form for konkret samarbeid så vil det hemme utviklingen av opplevelsen siden en da ikke har mulighet til å påvirke totalopplevelsen.

Oppsummert kan en si at medarbeiderinvolvering er viktig for å skape helhetlige meningsfulle opplevelser og at samtlige case for oppgaven er bevist på at det å involvere medarbeidere er viktig, men at det i seg selv ikke fører til at opplevelser som innovasjonsresultatet bli best mulig dersom ikke bedriften har evner og vilje til å faktisk å ønske om utvikling av opplevelser.

**Ledelsesimplikasjon 1:** For å få til en utvikling må det finnes en kultur innad i hvert selskap som faktisk ønsker og har vilje til å jobbe for å utvikle innovative opplevelser og samtidig har intensjoner om å forbedre de opplevelser en allerede tilbyr.

## 5.2 Innovasjonsprosess

**Antakelse 2:** Det mest innovasjonsfremmende er en kombinasjon av individuelle og kollektive refleksjonsprosesser. Der organisasjoner fremmer læring for alle dets medlemmer og samtidig har kapasitet til kontinuerlig og rask omstilling, for å tilpasse seg endringer i omgivelsene.

### 5.2.1 Opplevelser og samarbeid

#### De tre gårdsbedriftene i Lofoten

Innovasjonsarbeid kan organiseres på mange måter og det er ingen enhetlig teori for den beste måten å gjennomføre innovasjonsarbeidet på. Det kan enten være internt i bedriften, i vertikal allianser mellom leverandører og/eller kunder eller i horisontale allianser mellom konkurrenter og /eller virksomheter som befinner seg på samme nivå i verdikjeden (Biong et. al. 2010). På mitt spørsmål om det er noen ganger de lokale bedriftene har avtalt å møtes der det er satt et mål for å utvikle noe. Da svarer en av bedriftene at de har snakket om at de burde bli flinkere til å møtes og jobbe mot felles mål for å utvikle opplevelsene. Men at det ikke blir gjort. Det at de verken møtes eller har noen felles temaer for å få til utvikling kan føre til at dette hemmer utvikling av innovasjoner for disse tre gårdsbedriftene.

Innovasjon dekker både prosessene med å skape noe nytt, samtidig som innovasjon dekker utfallet som prosessen får i et marked (Furseth, 2008). På spørsmål til gårdsbedriftene om hva de legger i begrepet innovasjon og hva de har foretatt seg for å skape innovasjoner, så svarte de at innovasjon er å bruke lokale ressurser på best mulig måte direkte fra naturen, som det å foredle melk og selge direkte til kundene. I tillegg mente de det å få til å overleve ved å drive gården, siden mange slutter med drift av landbrukseiendommer. En tredje sa at innovasjon for dem var at de startet med å delta på messer for så å kjøpe et eget hus til driften i stedet for å lage produkter hjemme på eget kjøkken, i tillegg ble det tatt inn lærling og samtidig begynne å selge varer fra andre lokale produsenter.

Det samarbeidet som gårdsbedriftene har med andre selskaper er at de selger varer for hverandre. Ellers deltar de i prosjekter, på messer og er medlem av flere organisasjoner. Dette sier de gjøre at de snakker seg imellom om opplevelser og produkter. I organisasjoner der de er medlem, der deltar de på møter og kurs og da får de nye bekjentskaper som er nyttig for deres utvikling av egen bedrift. Dette tyder på at det ikke er noe reelt samarbeid for utvikling

av innovasjoner i og med at de ikke har faste avtaler om å møtes og heller ikke har noen felles mål for noe samarbeid. Denne måten å kun jobbe mest i eget selskap på kan tolkes som at de ikke ønsker noen form for større innovasjonsprosesser sammen med andre selskaper, samtidig som dette kan medvirke til å hemme innovasjonsprosesser.

En av gårdsbedriftene sier at de snakke med andre i andre selskaper når de møtes eller tar kontakt med hverandre dersom det er noe de ønsker å snakke med de andre om. Men de setter seg ikke ned og prater. Noe organisert opplegg er det ikke. Men de sier at de er veldig flinke til å løfte frem hverandre og anbefale hverandre. En av de andre gårdsbedriftene sier at de samarbeider med en campingplass som ofte har gjester som også kommer til dem og da har de et opplegg for de gjestene, og at de også snakkes når de møtes og kan komme med forslag til utvikling, men ellers er det ikke noe konkret samarbeid for å få til utvikling. Det kan virke som at det ikke er et reelt samarbeid om å utvikle noe for hverandre i felleskap, men heller at den måten de møtes på fører til utvikling for seg selv og egne produkter og opplevelser. De selskapene som er lokalisert i nærmiljøet som de har kontakt med er det ikke noe fokus for å møtes for å snakke om eller finne ut innenfor noe konkret tema, i forhold til utvikling av opplevelser, noe som ut fra litteratur vil føre til å hemme utvikling av innovative opplevelser.

Ut fra dette kan de se ut som at dersom en ikke har noe konkret å samarbeide om, så blir det vanskelig å finne tid til å samarbeide, samtidig som det i litteraturen vektlegges at personlig engasjement er viktig for å få til samarbeid og samhandling for utvikling av innovasjoner. Når det ikke er tilstede så hemmer dette utvikling.

En av lederne for en gårdsbedrift sier at de er dårlige på å avtale tid for møter for å samarbeide om opplevelser og tjenester som de begge tilbyr. Samtidig sier en av informantene at de har hatt et ordentlig møte med en som lager lunsjpakker for dem. Den andre lederen i samme bedrift sier at det er egentlig veldig spontant når de treffes og snakker med andre selskaper i lokalmiljøet. Og legger til at de treffes regelmessig og da blir det tatt opp noe dersom en tenker på noe. Den ene lederen her legger til at denne liker egentlig best å ha en ordentlig avtale. En annen av gårdsbedriftene sier at de samarbeider med to andre selskaper for å levere en helhetlig opplevelse, fra tur over fjellet til lunsj og historie på gården. På spørsmål til en av lederne i en av de andre gårdsbedriftene, om de har hatt en plan med hva de skulle snakke om, når de møtte selskapet som de skulle gjennomføre en opplevelse sammen med, så var svaret at møtet ble til underveis og at de hadde skrevet ned noen spørsmål i forkant for å få møtet litt mer effektivt. Hadde de derimot hatt et mer konkret samarbeid der

de arbeidet mot felles mål, så kunne mange flere ideer ha ført til utvikling for samtlige bedrifter som deltok. Og videre ført til utvikling for andre selskaper i regionen.

## **Icehotel**

Fra Schumpeter III forstår en innovasjon som det å tolke, utforske og utnytte eksterne ideer, samtidig som en kombinerer interne erfaringer og ideer og er absolutt viktig for å arbeide med å utvikle innovasjoner. Icehotel mener selv at de hele tiden utviklet noe ved bedriften og at det sikkert er flere innovasjoner enn de kunne komme på da jeg snakket med dem. En av informantene kommer med denne uttalelsen for å beskrive innovative prosesser: ”Det er oppfunnet store produkter ved Icehotel og for ti år siden ble Icebar utviklet. Så har vi en del innovasjoner som er små og da på hotellet, i kjøkkenet og i restauranter. Vi har hatt innovasjoner på alle deler også organisatorisk, ved å splitte selskapet i to, samt utvikling av et eget konsept som heter Icebar International. Som en av informantene sier: ”Nå har vi jo begynt å kjøre Torne elven ut i verden, men det er bare en liten, liten del”.

Flere av de jeg snakket med ved Icehotel hadde samme type refleksjon rundt ishotellet eksistens og en av dem uttalte: ”Vi lever jo med ishotellets årstider, man tenker til og med når man er på elven om sommeren og solen skinner, da tenker man at snart kommer det til å fryse det her og så blir det en rørelse, vannet er i en rørelse som stivner på vinteren og så tar vi og låner den og bygger det og så gir vi den tilbake”.

I litteratur om innovasjon er det vanlig å snakke om at innovasjon kommer i grader, hvor en skiller mellom radikale og inkrementelle innovasjoner. Med dette menes det små eller store nyskapinger som om de utgjør noe radikalt eller nytt i forhold til bestående praksis. Icehotel mener at det hele handler om innovasjon og de mener at de reflekterer over sin grunnidé om Icehotel og hvor det kommer fra. En av informantene sier at hvert år er en ny utfordring. Dette begrunner han med følgende: ”Fordi vi vil jo komme videre, noe nytt. Men det kommer noe nytt fordi alle disse kunstnerne som kommer hit og som ikke har vært her tidligere, de gir oss inspirasjon, vi får en slags ”på ny” følelse hvert år. Vi vet at is hotellet må gå tilbake til elva og vi skal bygge et nytt av elva. Den prosessen, man lever i den prosessen. Jeg tror at man ikke er hele tiden oppmerksom på årstiden, men her blir man ekstremt bevisst på det”.

Icehotel kjøper også tjenester av ulike aktivitets organisasjoner i lokalsamfunnet, ifølge leder og gründer av Icehotel. Da det også utvikles egne aktiviteter i andre selskaper, så kan leder i Icehotel komme med synspunkter og siden så fortsetter de andre selskapene å utvikle ideene

videre. Som lederen også bemerker pågår det en stadig forbedring av alle saker som pågår der. Ut fra dette kan en forstå at dersom en har konkrete mål for det en jobber med så vil det føre til å fremme utvikling av innovasjoner.

Noe som også ut fra litteratur er viktig for reiselivsbedrifter å ta i betraktning, er at de i mange tilfeller er delprodusenter av en helhetsopplevelse. Det kan derfor være nyttig å tenke på utvikling av andre selskaper i nærområdet. Slik som en av lederne, som er gründeren av Icehotel tenker ved å delta på møter med andre selskaper når det er noen større forandringer og dersom han mener han trenger noe informasjon. Lederen sier videre at selskapet også har som mål at dersom de kan være med og løfte alle selskapene de samarbeider med i deres lokalsamfunn med 1-2 %, så er det bedre enn at en har en noe som er gjort 30-50 % bedre. Så bare de kan være med og løfte hvert år litt, så vil det bidra til at samtlige utvikler seg. Selskapet måler og lytter til kunder og de har videreselgere for deres selskap som også får høre hvordan det går andre steder og i andre organisasjoner og de forsøker å lytte til sine franchise takere også.

Deltakelse i formelle og uformelle nettverk er viktig for å få til utvikling av innovasjon og kreativitet og det er noen typer nettverk som er mer innovasjonsfremmende enn andre nettverk. Paradoksalt nok så ser det ut til at den økende globaliseringen ser ut til å øke verdien av regionalt samarbeid i forhold til organisasjoners konkurranseevne (Saxenian, Maskell mfl. i Gausdal 2008). De eksterne partnere som Icehotel samarbeider med er valgt med bakgrunn i de behov for kompetanse som de selv ikke innehar. Blant annet nevner en av informantene at de har en kjempeviktig partner innen logistikk og transporter. For som en av informantene ved Icehotel sier: ”Når isen skal rundt om i hele verden året rundt. Vi vil jo også jobbe så miljøvennlig som mulig. Så da har vi en partner som heter Wilson som jobber over hele verden. Med denne partneren har de telefonmøter med en gang i måneden. Der de følger opp alt som skal gjøres og forsøker å planlegge transporter så tidlig som mulig og ser hvordan de kan gjøre det så miljøvennlig som mulig”. Dette mener de er utrolig verdifullt for dem og begrunner det med at det er vanskelig å sitte lengst oppe i nord og vite hvordan de skal kjøre ut saker med bil i for eksempel i Tyrkia. Det gjør at de får et enormt nettverk gjennom deres logistikk partner som i sin tur har partnere over hele verden, noe som kan bidra til å fremme utvikling av innovasjoner.

Så tenkes det på det samarbeidet som Icehotel har med Philips, som er deres partner når det gjelder lys. Dette samarbeidet har bidratt til at Icehotel har fokus på å spare energi og skal

bytte ut all belysningen på hele anlegget, i alle varme rom som de sier. Informanten sier at Ishotellet har hatt en suksessiv utvikling fra da LED kom, da så de en mulighet til å få kaldere lys. Og som informanten sier: ”For oss var det ikke bare energien vi så på, men varmt lys smelter jo isen. Men med LED så kan vi jo legge lyskilden inni isen. Så den tekniske utviklingen som har vært innen lys har jo passet oss som hånd i hansken. Så dette har kommet samtidig som vi har utviklet oss. Dette viser at ved samarbeid med andre selskaper kan fremme utviklingen av innovasjoner, ved at ulike fagfelt innehar ulik kompetanse og at det slik som i dette eksemplet viser en utvikling som har gitt flere fordeler for Icehotel.

De forteller at de holder på å flytte om hvert år i prinsippet, de endrer organisasjonen ut fra virkeligheten, ut fra som virkeligheten endres. Som en av informantene forteller: ”Når det hender noe og vi kjenner at vi må endre oss, så endrer vi organisasjonen”. Noe som er i tråd med litteratur om innovasjon, der det beskrives at det mest innovasjonsfremmende er en kombinasjon av individuelle og kollektive refleksjonsprosesser. Dette kan tyde på at Icehotel fremmer utvikling for eget selskap og andre som de samarbeider med.

## **5.2.2 Medarbeidere og involvering**

### **De tre gårdsbedriftene i Lofoten**

Fleksible lærende organisasjoner kan defineres som organisasjoner som fremmer læring for alle dets medlemmer og har samtidig kapasitet for kontinuerlig og rask omstilling for å tilpasse seg endringer i omgivelser og for å utvikle innovasjoner (Pedler, et. al. i Finstad et. al. 2009).

Ut fra litteratur om samarbeid så vil all kontakt som mennesker har mellom seg påvirker tilliten mellom dem, av den grunn er det viktig at noen i nettverket påtar seg jobben med å koble mennesker sammen på en ”riktig” måte. Ved gårdsbedriftene i Lofoten har noen av dem kontakt med andre selskaper i sin nærhet og at de snakkes sammen internt i bedriften om det som kommer frem av ideer til forbedringer av deres opplevelser fra andre. De har ingen formelle eller konkret tid eller konkrete oppgaver for utvikling av innovasjoner sammen med andre. Men det som blir tatt opp med andre personer i andre selskaper blir det snakket om internt i bedriften. Slik at alle i bedriften involveres i det som har blitt snakket om utenfor egen organisasjon.

Fra litteratur om nettverk og tillit vil det være nødvendig at noen i nettverket påtar seg jobben med å koble mennesker sammen. En av informantene sier at kommunen der bedriftene holder til, har snakket om å danne et forpliktende samarbeid mellom bedriftene som holder til i nærheten av den ene av gårdsbedriftene i oppgaven. Det kan være nyttig med et forpliktende samarbeid for å utvikle tillit mellom alle de som jobber i bedriftene, slik at en kunnskapsdeling for om mulig å få til en utvikling av innovative opplevelser gjennom slikt samarbeid. Gårdsbedriftene involverer samtlige i egen bedrift i prosesser med utvikling av innovasjoner, enten ved å snakke om hva som kan gjøres eller at de sammen utvikler sine produkter og opplevelser. Uten konkret samarbeid med andre selskaper så vil medarbeiderinvolvering ha mindre betydning for å skape innovative prosesser som følge av samarbeid med andre utenfor egen organisasjon og følgelig vil fravær av samarbeid hemme innovative prosesser. Mens den involvering som foregår ved samarbeid internt i bedriften fremmer innovative prosesser.

### **Icehotel**

Når det gjelder Icehotel så involveres de ansatte via prosjekter, diskusjoner og på møter. De setter seg ikke ned og sier at ”nå skal vi finne på noe nytt”, men heller at det kommer som følge av at det er noe som skal gjøres og som kan være utfordrende å få til. Enten det en mulighet til utvikling eller at det er et problem som må gjøres noe med. For så å finne ulike måter å gjøre det på. En informant forteller: ”Etter høysesongen er det tid til vurderinger og å fundere på hvordan vi skal gjøre det fremover og det er jo da forandringer foregår. Å sette seg ned med personalet på møter og diskuterer hvordan ting har fungert og kommer opp med alternativer og så prøver man det i praksis”. Dette kan tolkes slik at medarbeidere er involvert i de utviklede opplevelsene og blir tatt med på evalueringer slik at opplevelsene kan bli best mulig. Ut fra dette kan en si at Icehotel har viljen til å skape en utvikling, nettopp fordi de ønsker en utvikling av sine opplevelser.

En annen av informantene ved Icehotel sier at: ”Det er best å få opp alle ideer på bordet og så kan man diskutere hvordan gå videre. Det er bedre med et forslag for mye enn et for lite”. Det virker som at de har ulike prosjekter som involverer medarbeider der innovasjoner som er utviklet er på bakgrunn av at det er jobbet mot forhåndsdefinerte mål for hvilke innovasjoner de ønsker å utvikle. Når noen ved Icehotel er på møter i prosjekter så tar de med seg dit, det som medarbeidere kommer med av ideer. For eksempel så tar de med seg vesentlige saker fra Icehotel, dersom noe ikke fungerer og at det må gjøres bedre. Og samtidig kan det være noe

som dukker opp i møtet som da blir tatt med tilbake til Icehotel. Dette kan indikere at det ved Icehotel er en kultur som driver frem innovasjoner og at det er slik for både medarbeidere og ledere. Samtidig som lederrollen er mer definert og som informantene sier så er det ledermøter der beslutninger tas, for hvem som skal delta i ulike prosjekter og hvilke mål som er satt for prosjektarbeidet.

En av informantene sier at det er mange som er med i ulike konstellasjoner og det som avgjør hvem som skal delta er det emnet som skal tas opp og den kompetanse som de selv har. Blant annet er det kunstnerisk ansvarlig, som deltar på samarbeid når det gjelder kunst og så har de markedssjefen, som er innom det som har med markedet å gjøre.

Icehotel kjøper tjenester av ulike aktivitets organisasjoner i lokalsamfunnet, ifølge leder og gründer av Icehotel. Da det også utvikles egne aktiviteter i andre selskaper, så kan leder i Icehotel komme med synspunkter og siden så fortsetter de andre selskapene å utvikle ideene videre. Som lederen også bemerker pågår det en stadig forbedring av alle saker som pågår der.

Sosiale integrasjonsprosesser, det vil si regelmessig samhandling og interaksjon med andre parter, bidrar til å gi organisasjonen en rolle, funksjon og mening i følge Fyrand (2005). En informant ved Icehotel sier: ”Det er fint at vi har fått to ører og en munn og at man skal forsøke å lytte til omgivelsene og våge å tro på noe og ikke gi opp så fort, men la det ta litt tid.

For at man skal lykkes med innovasjon så må en være lydhør på medarbeiderne og menneskene rundt omkring deg. Så er det å våge å tro og tenke langsiktig, ikke gi opp etter et år men forsøk i noen år og så behøver en ikke gå over bekken etter vann, for det finnes sikkert mye der du står, der du bor, der du er, rundt innovasjon og utvikling, det er jo bare å forsøke å se, i prinsippet da”. Noe som er i tråd med litteratur som sier at vi må forstå utviklingen av organisasjonen mer ut fra en funksjon som vektlegger transaksjoner og samhandling, i stedet for å vektlegge produksjon alene (Håkansson og Snehota i Fyrand 2005).

### **Oppsummering av innovasjonsprosesser**

På mitt spørsmål om hvordan opplevelsesbasert reiseliv kan jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid, kan det ut fra litteratur og empiri tyde på at dersom en samarbeider med andre for å arbeide med utvikling av innovasjoner, så er mitt inntrykk av gårdsbedriftene i Lofoten i liten grad har noen form for innovasjonsarbeid med deling av arbeidskraft fra andre selskaper og at det er liten vilje eller motivasjon til å utvikle



innovasjoner som fører til store endringer eller nyheter. Det vil si at antakelse 2 ikke stemmer med det som gårdsbedriftene foretar seg. Holdning eller kultur kan være en indikasjon for hvorfor det ikke er ønskelig med utvikling av radikale innovasjoner. Av den grunn forstås det som at den måten gårdsbedriftene velger å ikke samarbeid på, gjør at det hemmer deres utvikling av innovasjoner og de får i liten grad noen utvikling av deres virksomhet sett i forhold til innovasjonsprosesser. Det kan virke som at antakelse 2 angående kontinuerlig og rask omstilling heller ikke stemmer med hva gårdsbedriftene foretar seg. I og med at de har det meste av fokuset på utvikling av allerede eksisterende produkter i egen bedrift.

Samtidig ser det ut som at Icehotel gjennomfører åpne samarbeid med bedrifter de selv har nytte av for å løse konkrete problem for dem selv og så ser det ut til at dette fører til utvikling av nye innovasjoner for dem selv, samtidig som de ønsker utvikling for andre selskaper som de samarbeider med også. Dette tyder også på at den måten å jobbe på fremmer innovasjonsprosesser ved at nye ideer utvikles som ikke ellers ville vært tenkt på, når de samarbeide med andre utenfor egen organisasjon. Det kan virke som at enkeltpersoner og da spesielt ledelsen har betydning for samhandlingen og hvordan utviklingen blir. Da i forhold til interaksjon mellom medlemmene, de som samarbeider, kommunikasjon, beslutningsprosesser, læring mellom deltakerne, samt ledelse av det som det samarbeides om.

Det kan virke som at samtlige case for denne oppgaven vektlegger å involvere medarbeidere i alle prosesser som er nødvendig for å få til utvikling av innovasjoner, noe som stemmer med antakelse 2 som sier at organisasjoner må fremme læring for alle medlemmene. Allikevel kan det se ut som at det er evnen og viljen til å ønske å utvikle innovasjoner som hemmer gårdsbedriftenes utvikling av innovasjoner og som samtidig fremmer utvikling for Icehotel.

**Ledelsesimplikasjon 2:** Ledere må fremme en kombinasjon av individuelle og kollektive refleksjonsprosesser med åpent samarbeid med andre bedrifter, der en har nytte av å løse konkrete problemer. Samtidig må det være et ønske om å skape utvikling både for egen og andres virksomheter.

### 5.3 Kreativitet

**Antakelse 3:** Utvikling og fornyelse krever en dristighet og en kreativ holdning. Med det menes det at det må skapes en bedriftskultur der medlemmene får støtte til å prøve ut nye ting, selv om det øker risikoen for å feile, så er det en nødvendighet for å lære.

### 5.3.1 Opplevelser og samarbeid

#### De tre gårdsbedriftene i Lofoten

Kjernen bak mange beskrivelser av kreativitet er den dobbeltsidige måten å tenke på innovasjoner på, der det handler om selskapers evner til å skape helt nye kombinasjoner og å åpne opp nye markeder, og samtidig lære konsumentene til å ta i bruk de nye innovasjonene. (Fuglesang 2008).

Den ene gårdsbedriften sier at da like etter oppstart av drift på gården også startet med urteproduksjon og så at det var behov for et hus for å ha dette i og for å selge fra. Noe som førte til at når de skulle bygge redskaps hus, så ble det bygget en gårdsbutikk i enden av dette. For å få ideer til hvordan bygge gårdsbutikk, så dro informanten først til Vestfold og så på noen gårdsbutikker der. En annen sier at de forsøker å bruke lokale ressurser og helst direkte fra naturen, der en av ostene nå er tilsatt urter fra fjellet rundt der de har gården. Og en sier at det nyeste fra dem er å produsere og selge boller. Dette tyder på at gårdsbedriftene har fokus på små forbedringer av opplevelsene sine og de produktene de ønsker å tilby kundene, og at de er opptatt at det de tilbyr skal være spesielt og ekte. Samtidig kan det tolkes som at gårdsbedriftene ikke er bevist på det som litteratur også sier, i forhold til at endringstakten er stor i dagens marked og at selskaper i dag blir stadig mer avhengig av å skape nye ideer rettet mot forbedringer og nyskapninger. For slik som det også heter i litteratur om kreativitet så er det stor forskjell på det å komme med ideer og det å komme med gode ideer (De Brabandere 2005). Ideene til bedriftene er godt, men det kan stilles spørsmål ved om de er gode nok sett i forhold til å fremme kreative prosesser som kan føre til utvikling av innovasjoner i den enkelte bedrift.

På spørsmål om utvikling for gårdsbedriftene og om de samarbeider med andre, så sier alle tre at når de er ute og reiser så er de veldig interessert i å dra innom andre nisje-bedrifter for å få ideer. Den ene sier også at hovedproduktet deres er rømmelefse, som de fikk ide til å lage ved å delta på messer der de så at det var et marked for slike lefser. Bedriften sier at det ikke er noe system på måten de kommer med ideer for de kreative prosesser internt i selskapet, men at de prater seg imellom både når de jobber og ellers og så kommer ideene automatisk. Siden de er en liten bedrift så er det enkelt å gå fra ide, til forsøk og videre til ferdig produkt og til sist teste det ut i markedet. En av de andre bedriftene her sier at de fikk mange forespørsler om de kunne lage noen kjøttprodukter. Så for tre-fire år siden startet vi med å lage pølser. Denne bedriften legger til at de ønsker å gjøre alt på egenhånd og ikke samarbeide med andre,

for da får de mange virkelig originale ideer, samtidig som de spesifikt leter etter det som passer til gården når det er ute og ser hva andre selskaper foretar seg. En annen av informantene sier at hun ofte er ute og reiser enten som deltaker i prosjekter eller er på besøk for å få ideer og når hun kommer hjem så har hun som oftest for mange ideer. Og da sitter de og myldrer rundt en kopp kaffe, før de begynner å prøve ut ideene. Hun sier videre at det er veldig viktig at når hun har vært et sted og fått ideer, at hun da ikke kopierer det hun har sett, men forsøker å få det til å passe inn i hennes konsept og da ting som passer til helheten og historien til gården.

Dette indikerer at gårdsbedriftene er forsiktige i sin tilnærming til kreativ utvikling, ved at de gjør små forbedringer på eksisterende produkter internt i eget selskap. Noe som stemmer med litteratur for hovedprofilen *improve* eller forbedring som er kjennetegnet med inkrementell kreativitet. Her er fokuset intern, samtidig som *improve* har en samlende eller konvergent tenkning som hovedtilnærming. Dette kan indikere at en får lite utvikling av kreative prosesser og kan virke hemmende på utvikling i og med at samarbeid med andre ikke prioriteres. Siden det kan det virke som at de er mest opptatt av produksjon av sine egne produkter og at når de møter andre så får de ideer til hvordan utvikle egen bedrift. Men det virker som at potensialet for utvikling av kreative prosesser som kan bidra til utvikling av opplevelser kan være større enn de selv aner. Det tenkes da på vinterturisme som ingen av informantene snakket om og som kan være en ide som heller ikke har blitt grepet fatt i på noe vis av gårdsbedriftene. De selskapene som er i lokalisert i nærmiljøet som de har kontakt med er det ikke noe fokus for å møtes for å snakke om eller finne ut av noe konkret, i forhold til utvikling av opplevelser verken sommer eller vinter.

## **Icehotel**

All innovasjon antas å starte med en kreativ ide, hvor kreative ideer bringer kraft til innovasjonen. Både når det gjelder utvikling av nye produkter og tjenester, implementering av nye prosesser, nytt produktdesign og deres introduksjon i markedet, hvor alt avhenger av at personer kommer med gode ideer (De Brabandere (2005)).

Jeg spurte informanter ved Icehotel om hva de foretar seg dersom noen har en ide og hvordan de legger til rett for å utvikle denne ideen. En av informantene svarte da: ”Vi gjør eksperimenter, når vi får ideen så er det bare å prøve ideen. Vi må alltid ha med et moment av lek. Om jeg ikke tillater meg, dersom jeg får et innfall, men hele tiden gjør det jeg må, da

kommer innovasjonen aldri inn. Man må slippe alt og så teste. I så fall så kanskje disse ideene kommer". Fra relevant teori av Edwards (2003) kan det tolkes som at Icehotel er bevist på å stimulere til kreativ tenkning, sett i forhold til det å benytte høyre hjernehalvdel, der vi kan "se" ting for det indre øyet og videre at da forstår vi metaforer, vi drømmer og vi skaper nye ide-kombinasjoner.

Det samme mener De Brabandere (2005) i forhold til at kreativitet handler om å benytte divergent tenkning som han kaller for magisk og at en kan forsøke å stimulere slik tenkning. Samtidig som det må være noe konvergent tenkning med i kreative prosesser. Konvergent tenkning kaller han logisk. Der en kreativ prestasjon krever en kompleks kombinasjon av både divergent og konvergent tenkning, og kreative personer er gode på å veksle frem og tilbake mellom forskjellige poeng i den kreative prosessen. En av informantene som er kunstnerisk ansvarlig ved Icehotel fortalte om en kreativ innovasjon han hadde jobbet med sammen med en person utenfor Icehotel og som oppfattes som et eksempel på en slik kreativ prosess: "For en liten stund siden så lagde jeg og en entreprenør i Kiruna et egg. Vi hadde en ide om å lage et stort egg i Magnetitt. Og til neste år har vi tenkt å sende dette egget nedover Torne elven. Vi lager det i plast og dekker det med magnetitt, slik at det flyter. Og så skal det klekkes nede ved havet. Og Kiruna heter jo "Giron" på Samisk som betyr rype. Så det blir jo et gigantisk rype-egg i magnetitt. Da har vi jo magnetitten og rypen og så tenkte jeg da at det er symbolsk dette egget. Den nye byen skal klekkes ut av dette magnetittegget. Vi bar inn egget i stadshuset for en måned siden og viste det frem. Så nå går vi og tenker hvordan det hele skal gjøres neste sommer".

Slik som det står i litteraturen så må det ikke bli for mye konvergent tenkning som blant annet handler om det å dømme, vurdere, bestemme og organisere, da det kan hindre kreative personer og prosesser. Og det virker som at Icehotel gjør egne vurderinger dersom noe slikt oppstår. For som en av informantene sier, så har de jobbet en del med høyskoler og universitet, som Stockholms tekniske høyskole og arkitekter og kunsthøyskole, men at deres oppfatning er at det kan ta litt lengre tid fra ideutvikling til implementering, enn det vanligvis pleier å gjøre når de jobber selvstendig eller sammen med andre private selskaper. Av den grunn er det ikke så mye kontakt med som det var tidligere. Et eksempel på at de gjør valg for hvem de ønsker å samarbeide med er det som de selv sier om at de har jobbet sammen med Absolut i mange år, som partner, når det gjelder samtlige Icebarer, men da de følte de ble for

mye styrt av Absolut, så innskrenket de dette samarbeidet til å kun gjelde en isbar i Jukkasjärvi.

Ved Icehotel kan det virke som at mange av ideene er ekstraordinære, ved at de i utgangspunktet kan virke umulige, men så tar de initiativ til å kontakte andre selskaper utenfor egen organisasjon, slik at de kan bidra til den kompetansen som de selv ikke har. Etter at en ide har blitt sluppet og denne skal utvikles, så settes det av tid til å eksperimentere og samtidig tørre å leke, og så funderer de på hvordan løse de utfordringene som er i veien, for å få til den utviklingen de ønsker og samtidig sørge for å samarbeide med selskaper som kan bidra til å løse de problemene de ikke klarer å løse selv. Dette er i tråd med teori om kreativitet i forhold til å utforske og å utnytte muligheter for utvikling, som forklart i teorikapittelet at *exploration* – utforskning. Det kan virke som at Icehotel inkluderer det som fanges opp av vilkår som at organisasjoner er villig til å variere, ta risiko, eksperimentere, være fleksible, tørre å leke og oppdage det som foregår i organisasjonen og som følgelig fremmer kreative prosesser som kan føre til utvikling av innovasjoner.

En annen av informantene ved Icehotel forteller om noe de mener er viktig for å få til og lykkes med kreativitet og utvikling av innovasjoner og som kan oppfattes som det fra litteraturen er det en kaller for ”*Imagine*” eller å forestille, som handler om å tenke nytt og radikalt og bryter med det som har foregått tidligere. Noe som en informant forteller om fra sin erfaring fra det som har blitt utviklet ved Icehotel: ”Jeg tror at når det gjelder denne reisen, som har vært viktigst av alt for Icehotel, er at man skal lytte til de som kommer langt borte fra. Lytter en bare til de som bor i nærheten eller i byen her, så kommer de med alle saker som ikke er bra. Som at de sier ”det kan du ikke gjøre, det kan du ikke gjøre”. Når Japanerne kom hit da så de alt med andre øyne. De så mulighetene. Altså turister, besøkende og kunstnere som kom langveis fra. De så andre saker en de fra byen så, de fra byen så på Ishotellet som at det er kaldt, det er mørkt og det her er ikke bra. Mens de som kom langveisfra sa; ”å kan man ha is, så vakkert med snø og lyset og mørket”. Så det jeg har lært med denne reisen er at man skal lytte til de som kommer langveisfra. Eller fra en annen plass. De som er hjemme ser bare problemer, eller det kan være sånn...”. Dette kan forstås som at det er i prosesser der de banebrytende ideene som kan forandre markedet det fokuseres på, og at de liker å undersøke og foreta raske endringer i møte med problemløsninger. Det som blir viktig her er at det ikke nytter bare å lytte men at organisasjoner må evne å skape utvikling på bakgrunn av det de hører fra tilreisende, så vil det føre til å fremme kreative prosesser.

Mange kreativitetsforskere mener at kreativ tenkning karakteriseres ved at prosessene som ligger til grunn for nye og kreative ideer, foregår ved en utpreget «nedenfra og opp» - form. Kreativ tenkning begynner mange ganger «bakfra», der det startes med å finne en «løsning», uten å vite hva som er problemet. Så gjelder det for bedriftene å tørre å satse og tørre å tenke i nye baner. Det oppfattes som at det er en slik kreativ prosess en av informantene ved Icehotel kunne fortelle om da de for 10 år siden utviklet et konsept som går ut på å bygge Icebarer i tillegg til Icehotel. For som en av informantene sier: ”Først kom ideen om å ta en bit av Icehotel og plassere den andre steder i verden. Så kom det mange spørsmål rundt hvordan det kunne gjøres rent praktisk. Til sist spørsmål om hvordan transportere is, hvordan oppbevare den, hvordan produsere kunst og design som tåler transport og hva hender når mennesker er inne i baren og sliter på isen. Dette sier de er noe som pågår hele tiden. Og som informanten også sier: *”Det er ganske unikt på det viset at vi har begrensninger, men vi har muligheter innenfor begrensningene”*.

Kreativ og innovativ tenkning, divergent tenkning og exploitation – samt det å utnytte ideer i samarbeid med andre selskaper og det å starte ”bakfra” med å finne en løsning preger mange av informantene ved Icehotel sine forklaringer for kreative prosesser er min oppfatning. Det tenkes da først og fremst på kjøling, som er det viktigste grunnlaget for Icehotel sin eksistens. Her samarbeider de med et lite og lokalt svensk kjølefirma. Der mener de selv at de skulle kunne anvende innovativt som et ord. Som informanten sier: ”Det er jo noe veldig spesielt vi gjør som bygger et kjølerom som skal inneholde en isbar. Denne kjøleteknikken er veldig annerledes en den som brukes for å lage kjølerom for lager. For våre rom kan ikke ha luftstrømmer og sånt. Derfor var vi avhengig av å ha en liten partner som kunne jobbe veldig nært oss. Så det gjelder jo å velge rett type partner også”.

Og sist men ikke minst tenkes det på at hvert år er det totalt 40 mennesker som kommer til dem på vinteren for å designe suiteene i ishotellet. I og med at Icehotel har den tanken at hver suite er en utstilling, et eget designet rom, som blir laget av en eller to kunstnere. De kan komme fra mange ulike disipliner eller yrkesgrupper. Det kan være kunstnere, malere, skulptører, arkitekter eller industridesignere. Men de skal kreere et original rom. Det skal være original ”art”, for som informanten sier: ”vi vil ikke stå og kopiere noe, det skal komme slik som hotellet kommer fra ”One Source”- Torne elven, så skal kunsten også komme fra de som kommer med ideene”. Kunstnerne sender inn skisseforslag, og de får inn noen hundre skisseforslag hvert år. Så velger de av de skisseforslagene og for hvert rom så kommer en

eller to kunstnere. Informanten sier det er hardt arbeid og kunstnerne skal være fysisk deltakende. Icehotel har et support team som hjelper til og de forsøker å få en blanding slik at hvert år har halvparten av kunstnerne vært her før, og halvparten er ”Ruukkis”, de har aldri vært her før og kanskje aldri jobbet med is og snø. Dette mener Icehotel gjør at de får en blanding av det som er interessant og mange ulike typer av uttrykk. Icehotel søker ikke en viss type kunst, de søker en bredde. Dette kan være relevant både det med å ha et support team og det å blande ”nye” og ”gamle” kunstnere, sett i forhold til å fange opp taus kunnskap og læring mellom de som arbeider sammen slik som forklart nærmere om i litteraturen. I tillegg vil de fast ansatte kunne fange opp problemer og nye arbeidsmåter som oppstår gjennom de kreative prosesser som vil oppstå mens arbeidet pågår.

Denne kulturen som det kan virke som Icehotel er i besittelse av, er ut fra litteratur ofte preget av spekulasjoner og eksperimentering, hvor bedriftene er opptatt av å skape noe nytt i retning av innovasjoner og vekst gjennom ideer, som i utgangspunktet kan se problematiske ut. Det som er viktig her er å vokse gjennom mer eksternt fokus og med det som ut fra litteraturen kaller divergent tenkning som tilnærming. I denne tilnærmingen er det fleksible mål og systemer med mye prøving og feiling som også passer til en divergent tenkning og som kan bidra til å fremme kreativitet for alle som arbeider i organisasjonen.

### **5.3.2 Medarbeidere og involvering**

#### **De tre gårdsbedriftene i Lofoten**

Noe som kjennetegner kreativ tenkning er den bestemte sekvensen som tankeprosessen foregår i, hvor kreativ utvikling bør foregå i en utpreget «fri» atmosfære som ikke stiller noen kvalitetskrav til idé forslagene. Først etter en slik sekvens bør en gjøre en mer kritisk evaluering av de ideene som er produsert (Kaufmann 2006).

Ved gårdsbedriftene sier informantene at ideer som de får fra andre eller finner på selv, snakker de om og dersom de bestemmer seg for å gjøre noe nytt så er det bare å prøve det ut. Dette indikerer at samtlige i bedriftene er involvert i prosesser der det kommer opp ideer og at de har mulighet til å bidra i de kreative prosesser.

Det første som ledere må ta hensyn til dersom de ønsker seg mer kreativitet er faktisk både å ønske, og å ville utløse mer kreativitet. Dette er noe som får konsekvenser for lederrollen. En

av gårdsbedriftene sier at det er bra at de har fellesmøter innad i bedriften og at de drar i lag og at de er inspirert alle sammen. Dette fordi det er viktig at det ikke bare er en som er det da de vektlegger utvikling slik at de har nye ting å se frem mot, for å holde ”piffen” oppe siden de har drevet bedriften i mange år. Videre sier informanten at de har så mange prosjekter at de forsøker å begrense seg litt, at de har ideer enn de har tid til å utvikle. Det som er interessant er at til tross for at de har mange ideer og mye å holde på med så er det ingen av bedriftene som nevner at de deltar i noe konkrete nettverk for å samarbeid og kreative prosesser for å utvikle innovasjoner. sett i forhold til litteratur om kreativitet som sier at innovasjonsarbeid handler i hovedsak om *skaperglede*, og for å få dette til må ideer drives frem til realisering. Det blir da viktig å skape en kultur som verdsetter den som prøver å utvikle noe nytt, da det ha betydning for kreative prosesser og involvering av medarbeidere.

Amabile (1996) har undersøkt og funnet ut at indre motivasjon er avgjørende for kreativitet. I en av gårdsbedriftene sier begge som jobber der at de har tusenvis av ideer, men at de må prioritere og videre sier de at den ene av dem er mye flinkere til å prioritere og si at ”nå tar vi dette her, neste år tar vi noe annet”. De mener det samarbeidet de har på gården er viktig i forhold til at den ene kan komme med mange forslag og ideer og den andre sier at nå må vi prioritere og gjennomføre det vi har bestemt oss for og ikke gjøre for mange ting samtidig. Uten at dette føles som noen begrensning. Et eksempel de kommer med i den forbindelse er at de har forsøkt å ha sauer som skulle melkes og så lage fetaost av sauemelk, der den ene av dem mente at det ble for mye arbeid, mens den andre mente det skulle gå greit. Så de prøvde dette i to år, og det var sant som en av dem hadde sagt på forhånd, for det var mer arbeid med tre sauer som også skulle melkes og som ikke ville oppføre seg, enn det var med 150 geiter. Dette ser de på som en positiv ting at de greier å samarbeide og finne en felles strategi som gjør at de blir motivert av hverandre. Det virker da som at det er lov å forsøke ut ideer dersom en av dem er ordentlig motivert for noe, til tross for at den andre ikke har samme tro på ideen. Men det kan virke som at det ikke er mange ideer som utvikles gjennom kreative prosesser og fører til innovative opplevelser. Selv om dette kan følges opp av det Schumpeter (i Fuglesang 2008) som hevder at kreativitet er en handling som ofte er motivert av seg selv heller enn av eksterne krav eller motiver.

En av de andre informantene ved en av gårdsbedriftene sier at det er ingen av de som jobber der som blir begrenset i forhold til det å være kreativ. Det er heller slik at de har måttet roe hverandre ned, da de alle sammen i bedriften blir så tente på de ideene som kommer opp,



gjærne etter at noen av medlemmene har deltatt i prosjekter eller annet utenfor egen virksomhet. Også her kan en tolke at det er ikke mangel på kreative ideer eller mangel på medvirkning fra medarbeidere. Det i seg selv er allikevel ikke nok til å sette i gang kreative prosesser slik at aktiviteter genereres, opprettholdes og bringes til en avslutning. Det kan virke som at det mangel på motivasjon til å ønske og ville skape prosesser som fører til innovative opplevelser. Fra litteraturen pekes det på flere forhold som kan bidra til å hindre kreative prosesser som skaper innovative opplevelser, blant annet må ledere både ønske og ville utløse mer kreativitet, andre momenter som kan ha betydning er manglende økonomisk soliditet, manglende langsiktig finansiering eller begrensede ressurser i form av tid og penger.

### **Icehotel**

Amabile (1996) har undersøkt og funnet ut at en balanse mellom intern motivasjon i samhandling med eksterne input er viktig for å utvikle kreativitet. Noe som kan følges opp av det en av informantene ved Icehotel forteller at finnes det ingen rutiner for de kreative prosesser som foregår. Denne legger til at det hele tiden skapes noe nytt og medarbeiderne der har alltid jobbet kjempe mye og er ekstra engasjerte. Informanten mener dette har sammenheng med at de ofte jobber prosjektrettet og at det hele tiden er noe nytt som hender. Informanten forteller videre at slik har det alltid vært. For som denne sier: ”Folk legger ned utrolig mye av sin sjel og hjerte i arbeidet og kunstnerne som har vært her, blir ofte værende og forsøker å få bo hos noen og jobber gratis og jobber ekstra”. Dette tyder på at også kunstnere som kommer og jobber en liten periode i året, med å skape kunst i suiteene, også blir motivert av den jobben de utfører for hotellet. Dette virker som er samsvar med hva Schumpeter (i Fuglesang 2008) har undersøkt tidligere, hvor det er funnet ut at kreativitet er en handling som ofte er motivert av seg selv heller enn av eksterne krav eller motiver. Kan kreativitet ved Icehotel være motivert av følgende som ble sagt ved Icehotel under intervjuet?: ”Fra tidligere har det funnes en slik Jukkas-ånd som har vært her fra langt tilbake i tid. Altså en «spirit» som bygger på at det i basen er «kul», folk blir veldig engasjerte. Jeg tror at det er stedet og materialet, for det har jo hendt utrolig mye på svært kort tid og det har naturlig vis ikke vært en så bra organisasjon helle tiden, fordi det hender så mye”.

Fra litteratur heter det at utvikling og fornyelse krever en kreativ holdning som skaper en bedriftskultur der medarbeidere får støtte til å prøve ut nye ting. Det tolkes dit hen at det ikke noe problem ved Icehotel, der en av informantene som er en av lederne forteller at de har gründeren av hotellet og at han er en slik kreativ person. For som hun sier: ”Han vil jo bare

gjøre nye ting hele tiden. Så det er ingen brist på ideer. Snarere tvert om... heller brist på ressurser". Hun forteller videre at det har vært gjort så mange nye saker hele tiden ved Icehotel og alt har ikke vært bra. Til slutt legger hun til: "Så det har jo nesten vært for mye av nye ideer. Det hadde vært bedre med litt mindre kanskje...". Det kan virke som at det som foregår ved Icehotel der ledere har den holdningen at kreative prosesser skal være fremtredende og samtidig har evnen å bringe innovasjoner ut til markedet, så vil det føre til at også medarbeidere får samme holdning og tid til å bidra i slike prosesser.

En kan beskrive kreativ tenkning som «antilogisk». Og med det menes det at kreativ tenkning ofte utpreger seg ved at en fremmer nye ideer som går helt på tvers av det allment aksepterte og tradisjonelt vedtatte. Ved Icehotel sier en informantene at ofte går det ganske fort fra en ide blir fremmet og da gjerne i små grupper. Det er nok ikke så strukturert som en skulle håpe at det kunne være, at en samles og tenker og at ideer klekkes. Ofte så er det slik at noen begynner noen steder og se på noe og så kommer noen frem med ideer rundt dette. Så det er ikke så organisert". En annen informant ved Icehotel sier: "Hver gang vi har gjort et nytt design så vurderer vi det, alt fra isen, transporten, designen, bokningen, hotellrom og underholdningen. Men vi bruker ikke mye tid på å se på hva som ikke gikk så bra, vi forsøker å se forandringer framover istedenfor. Da har vi en produksjonsplan som vi jobber etter. Der vi til dels planlegger tiden vi skal bruke på å bygge, men også hvilke personer som har vært ute og som bør reise tilbake. Det har alltid funnes et forum hvor noen lytter til hva du har å si om hva du vil gjøre. Siden har det jo ikke alltid blitt slik. Det har aldri vært noe hierarki der en fikk komme med ideer og noen andre som skulle utføre. Og det forsøker jeg å forvalte i min avdeling også, at uansett hvilken tittel du har så skal du få være med å bidra til resultatet. En av informantene som er leder sier: "Å skape engasjement tror jeg er en av de tøffeste oppgavene for en leder. Men vi har et veldig engasjert personal".

Fleksible mål og systemer med nye prøving og feiling passer til en divergent tenkning, og kan være viktig for å få til utvikling gjennom kreative prosesser slik som ved Icehotel der en av lederne forteller at en må våge å prøve og våge å stå imot de som synes noe ikke er bra. Og lederen legger til at han tenker på følgende: "Innad i selskapet så er det ok å mislykkes, vi får prøve og det gjør ingenting om det blir feil. Men derimot så er kanskje de i omgivelsene som ikke synes det er så smart eller så klokt. De kan synes det er dyrt å komme hit osv. Det gjelder å våge å tro på at det er dette vi skal gjøre allikevel". Dette kan tyde på det som i litteraturen beskriver kreativ tenkning som «antilogisk». Og med det menes det at kreativ tenkning ofte

utpreger seg ved at en fremmer nye ideer som går helt på tvers av det allment aksepterte og tradisjonelt vedtatte.

Her er et eksempel fra hvordan involvering av de som jobber for en kort periode med et prosjekt eller som sesongansatt ved hotellet foregår. De kunstnerne som er kommet til Icehotel for å jobbe med et prosjekt for kommende sesong setter seg ned med en av kunstnerne som er fast ansatt ved hotellet og ”Brain stormer” rundt en ide, og så får de utvikle et forslag, og det inneholder ofte nye ideer. Så gjelder det for dem å ha en dialog med de andre som jobber innenfor snø og is om det som er kommet frem av ideer, slik at alle skal ha nytte av hverandres ideer. I vintersesongen øker antall ansatte fra 60 til opp mot 230 ved Icehotel, det vil si at Icehotel har rundt 170 sesongansatte, medregnet de som jobber med design. Her blir informasjon viktig å få ut slik at alle vet hva som kommer til å foregå. Sesongen starter da med et fellesmøte for samtlige som skal jobbe ved opplevelsene og når sesongen er over så er det et nytt fellesmøte med alle som har jobbet der, for å evaluere sesongen og slik få tak på det som ikke har fungert og det som har fungert.

For Icehotel virker det som at lederen og medarbeiderne vektlegger transaksjoner og samhandling for å få til utvikling av egne opplevelser. Det kan virke som at enkeltpersoner har betydning for samhandlingen og hvordan utviklingen blir. Da i forhold til interaksjon mellom medlemmene, de som samarbeider, kommunikasjon, beslutningsprosesser, læring mellom deltakerne, samt ledelse av det som det samarbeides om.

### **Oppsummering av kreativitet**

På mitt spørsmål om hvordan opplevelsebasert reiseliv kan jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid, kan det ut fra litteratur og empiri tyde på at bedriftene i oppgaven har ulik måte å jobbe sammen med andre selskaper på i forhold til kreativitet.

Oppsummert virker det som at gårdsbedriftene i undersøkelsen tar seg tid til å prøve ut nye ideer. Men det må allikevel sies at de i liten grad skaper kreative prosesser som fører til innovasjoner verken for egen bedrift eller sammen med andre selskaper. Og at en kan oppfattes som at gårdsbedriftene har en konvergent tenkning, blant annet sett i forhold til at de mener det meste skal være naturlig og ekte, samtidig som de ikke vektlegger samarbeid med andre selskaper i utvikling av bedriftene. Der det fra litteraturen sier, at dersom det blir for mye konvergent tenkning så kan det hindre kreative personer og prosesser.

For Icehotel kan det oppsummeres som at de utforsker og utnytter enhver mulighet til å skape kreative prosesser som kan føre til utvikling av innovasjoner som de tar ut til markedet. Samtidig som de før en kreativ prosess starter så planlegger de hvordan og hvem som skal delta og hvor lang tid prosessen vil ta. Det kan antas at denne måten å tenke på inneholder først en divergent måte å tenke på og så planlegges prosessen ved å benytte en konvergent tenkemåte og at selve prosessen med å utvikle noe nytt foregår ved divergent tenkning.

Oppsummert kan en også si at arbeid samme med offentlige instanser kan hemme kreative prosesser ut fra de vurderinger som Icehotel har i forhold til slikt samarbeid. Der deres oppfatning er at det kan ta litt lengre tid fra ideutvikling til implementering, enn det vanligvis pleier å gjøre når de jobber selvstendig eller sammen med andre private selskaper.

Det virker som at ingen av bedriftene hindrer den kreative tenkningen for medarbeiderne, noe som vil si at antakelse 3 stemmer for alle organisasjonene i undersøkelsen, men at det heller handler om evnene og viljen og ønsket om å satse på en slik kreativ utvikling. Samtidig ser det ut som at det kan være viktig for utvikling av opplevelser, å holde fellesmøter med sesongansatte og de som jobber prosjektrettet, for å involvere dem i det som skal foregå gjennom sesongen og for å få tak i erfaringer som kan bidra positivt til prosesser og levering av opplevelser for fremtiden.

Mitt inntrykk er at gårdsbedriftene i Lofoten er mest opptatt av egne opplevelser og egen bedrift, mens Icehotel er opptatt av utvikling av opplevelser både for egen bedrift og samtidig andre bedrifter i regionen. Slik at det kan ut fra teori og innsamlet empiri kan forstå som at Icehotel kan plasseres innenfor hovedprofilen som kalles "Imagine" og at det kan se ut som at gårdsbedriftene i Lofoten kan plasseres innenfor hovedprofil "Improve". Og at det mest innovasjonsfremmende av de to vil være innenfor hovedprofil "Imagine".

**Ledelsesimplikasjon 3:** Utvikling og fornyelse krever en dristighet og en kreativ holdning.

Der det må skapes en bedriftskultur der medlemmene får støtte til å prøve ut nye ting, selv om det øker risikoen for å feile, så er det å gjøre feil en nødvendighet for å lære.

## 6. KONKLUSJON

Dette kapitlet har til hensikt å drøfte hovedfunn og konklusjon. Oppgaven vil oppsummere og presisere studiens bidrag til hvordan opplevelsesbasert reiseliv kan jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid. Videre presenteres en egen evaluering av oppgaven.

Avslutningsvis beskrives implikasjoner til oppgaven, der det fremsettes råd til hvordan samarbeid kan bidra til utvikling av innovasjoner. Til slutt blir det gitt forslag til videre forskning.

Problemstillingen i min oppgave har vært som følger:

### ***Hvordan kan opplevelsesbasert reiseliv jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid?***

Denne problemstillingen er avgrenset og spesifisert gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan samarbeid med andre organisasjoner fremme og hemme innovasjon og kreativitet?*
2. *Hvordan kan medarbeiderinvolvering ha betydning for innovasjon og kreativitet?*

Søken etter svar på problemformuleringen gjorde at jeg satte meg inn i aktuell litteratur som omhandlet opplevelser, kreativitet, innovasjon, samarbeid og nettverk. Dette dannet grunnlaget for de antakelser som jeg undersøkte omfanget av, gjennom intervjuer og påfølgende analyser av tre gårdsbedrifter lokalisert i Lofoten og en opplevelsesbedrift lokalisert i Jukkasjärvi i Sverige. Hensikten med intervjuene var for å danne meg et bilde av hvordan bedriftene samarbeider med andre organisasjoner for å utvikle opplevelser gjennom kreative- og innovative prosesser og hvordan medarbeidere internt i bedriftene involveres i disse prosessene. Innovasjon er et begrep med mange definisjoner. Av den grunn ble en oversikt over hovedtyper for innovasjon fremlagt for informantene (Vedlegg 1), slik at jeg var sikker på at vi hadde samme oppfatning av innovasjon før intervjuet startet (Vedlegg 2). Samtidig ble informantene bedt om å fortelle om innovasjoner de hadde utviklet ved bedriften. Formålet med oppgaven var å finne ut hvilke faktorer som er avgjørende for bedriftenes evner til å utvikle opplevelser gjennom kreative- og innovative prosesser med hovedvekt på samarbeid og involvering av medarbeidere.

## **Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan samarbeid med andre organisasjoner fremme og hemme innovasjon og kreativitet?**

Empiriske og teoretiske betraktninger kan tyde på at dersom bedrifter samarbeider med flest mulig og har fokus på det helhetlige opplevelsestilbudet, så vil det føre til å fremme utviklingen av opplevelser. Derimot vil det å ikke delta i noen form for konkret samarbeid hemme utviklingen av opplevelser, siden en blant annet ikke har mulighet til å påvirke totalopplevelsen.

Samtidig kan det konkluderes med at det viktigste for å få til innovasjoner gjennom samarbeid, er at det finnes en kultur innad i selskapene der det er evne og vilje til å skape innovative opplevelser. Samtidig som det kan virke som at det som fremmer den beste utviklingen av innovative opplevelser, er det å samarbeide i grupper der det på forhånd er definert felles mål for hva som skal utvikles.

Det kan konkluderes med at aktiviteter sammen med andre utenfor egen organisasjon, samt ledelsens fokus har betydning for de kreative prosesser og innovative prosesser som skapes innad i organisasjoner. Ledere må både ha ambisjoner om å ønske og ville få til utvikling for at en skal kunne fremme innovasjon og kreativitet. Dersom de samtidig utnytter mulighetene som ligger i det å inkludere eksterne konsepter i innovasjonsarbeidet, så vil det kunne skape en utvikling som ellers ikke ville vært mulig.

Empiriske og teoretiske betraktninger tyder på at det som har betydning for om en får til å utvikle innovasjoner gjennom samarbeid er svært personavhengig internt i selskapene, for om evnen og viljen er tilstede for utvikling. Ut fra dette kan en si at det kan holdes så mange kurs og så mange prosjekter for samarbeid om utvikling av opplevelser som en bare vil, men det er til syvende og sist personavhengig om det utvikles opplevelser som bringes til markedet og som er så attraktive og spennende at flest mulig ønsker å benytte seg av dem.

Slik som gårdsbedriftene i Lofoten som jobber med utvikling i egen bedrift, så kan det oppfattes som at de ikke ønsker noen form for større innovasjonsprosesser sammen med andre selskaper, samtidig som dette medvirker til å hemme innovasjonsprosesser. Og ved Icehotel ser det ut som at det ikke er noen begrensninger for hvor mange innovasjonsprosesser de holder på å jobbe med, sammen med andre organisasjoner. Her kan det oppfattes som at ledere både har evner, vilje og ønske om å få til prosesser som skaper kreativitet og

innovasjon for seg selv og andre og samtidig evner å presentere innovative opplevelser for markedet.

**Hovedfunn** for forskningsspørsmål 1 er at det viktigste som skal til for å fremme innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid med andre organisasjoner er at det finnes en kultur innad i selskapene der det er evne og vilje til å skape innovative opplevelser. Samtidig som ledere må ha ambisjoner om å ønske og ville få til utvikling.

### **Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan medarbeiderinvolvering ha betydning for innovasjon og kreativitet?**

Teoretiske og empiriske betraktninger viser at det er viktig å bruke nøkkelressurser eller posisjoner innad i egen bedrift og samtidig innad i andre bedrifter for å skape størst mulig verdi, for da leveres mange flere ideer enn om det kun ble brukt tid til utvikling innad i egen organisasjon. Bedriftene må involverer medarbeidere i samarbeid med andre og sørger for å fokusere på at de som har samarbeidet tidligere, utenfor egen organisasjon, får muligheten til å gjøre det igjen. Da vil det bidra til å skape tillitt mellom dem og bidra til økt læring og deling av erfaringer og kunnskap for utvikling av opplevelser.

Slik som gårdsbedriftene i Lofoten som ikke har noe konkret samarbeid med andre selskaper for å få til utvikling, så vil medarbeiderinvolvering ha mindre betydning, i forhold til å skape innovative prosesser som følge av samarbeid med andre utenfor egen organisasjon. Følgelig vil fravær av samarbeid hemme innovative prosesser.

Det kan virke som at det som foregår ved Icehotel der ledere har den holdningen at kreative og innovative prosesser skal være fremtredende og samtidig har evnen å bringe innovasjoner ut til markedet, så kan det virke som at også medarbeidere får samme holdning og tid til å bidra i slike prosesser.

**Hovedfunn** i forhold til forskningsspørsmål 2 er at lederrollen er viktig i forhold til å være dyktige medmennesker slik at en kan inspirere, motivere og engasjere sine medarbeidere.

### **Hovedproblemstilling: Hvordan kan opplevelsesbasert reiseliv jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid?**

Empiriske og teoretiske betraktninger i undersøkelsen tyder på at det ikke holder å samarbeide for å styrke utviklingen av innovasjoner og kreativitet, dersom en ikke selv har ambisjon og praksis i egen virksomhet for å ta tak i egen utvikling, sett i forhold til det som kommer ut av det å skal samarbeide med andre. Da blir det heller mer som en klubb der en møter andre og er sosiale sammen med andre. I forhold til ledelsesimplikasjoner for å få til samarbeid for å utvikle innovasjoner og kreativitet, så er det utrolig viktig å ha ambisjoner om å utvikle opplevelsene og bedriften, samtidig som holdning og arbeidsmåte er utrolig viktig for om innovasjoner får noen betydning. Det holder ikke å bare være sammen med andre, en må ønske og faktisk ville få til en utvikling. Samtidig som det i de kreative prosesser kreves en dristighet og en kreativ holdning, der det må skapes en bedriftskultur der medlemmene får støtte til å prøve ut nye ting, selv om det øker risikoen for å feile, så er det å gjøre feil en nødvendighet for å lære.

Gårdsbedriftene i oppgaven er små mikro-familie-bedrifter, sammenlignet med Icehotel som er stor sett i nordisk sammenheng. Her vil det være ulike muligheter og utfordringer for hvordan få til utvikling av opplevelser. For gårdsbedriftene tenkes det på at utfordringene kan være mange, både i forhold til ressurser som tid og økonomi, men også i forhold til kompetanse for hvordan få i gang samarbeid og hvordan starte prosesser som skal jobbe frem innovative opplevelser som er gode. De har også andre oppgaver på gården og da kan det være begrenset med tid til prosesser for å utvikle opplevelser sammen med andre. Samtidig som det kan være utfordringer med å definere rollen som medarbeider kontra leder og hvilken kultur som er styrende for hva de mener en opplevelse skal omfatte innad i en slik familiebedrift. Men i og med at oppgaven konkluderer med at personer innad i bedriften må ha evner og vilje til å ønske en utvikling, så vil det ha betydning hvilken holdning personer som jobber innad i bedriftene har. Samtidig har det betydning om personer innad i bedriftene evner å ta fatt i prosesser for å samarbeide med andre og gripe tak i muligheter for utvikling, ved å sette i gang kreative- og innovative prosesser og til sist klare å bringe innovasjoner ut i markedet.

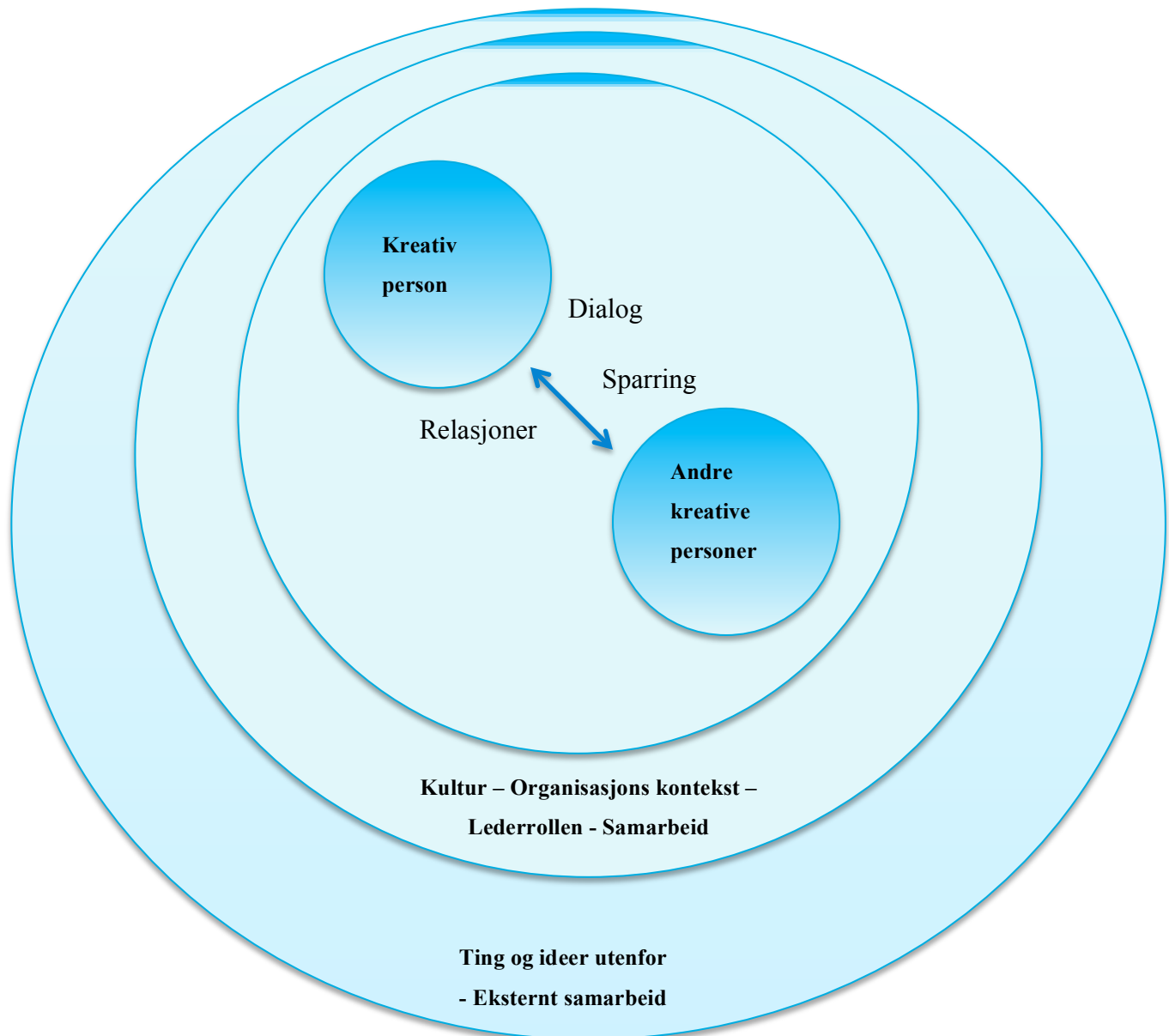
Selskapene som hører under navnet Icehotel har en helt annen måte å drive sine virksomheter på, enn hva som er tilfelle for en liten gårdsbedrift. Blant annet i forhold til tilgang på ressurser som økonomi, tid, kompetanse og kultur for utvikling og levering av opplevelser. Det vil være en helt annen type kontekst og andre måter å forholde seg til andre selskaper de skal samarbeide med. Det tenkes da på det som i litteratur handler om makt, tillit og relasjoner



for hvordan prosesser for utvikling foregår. Dette gjør at de står overfor helt andre typer utfordringer, både i forhold til medarbeiderinvolvering og samarbeid med andre organisasjoner for utvikling av opplevelser.

**Hovedfunn** for hovedproblemstillingen er at ledere må ha ambisjoner om å ønske og ville få til utvikling av opplevelser og bedriften. Samtidig som holdning og arbeidsmåte er viktig for om innovasjoner får noen betydning.

## 6.1 Modell for organisasjonsutfordringer



Figur 5 Modell for organisasjonsutfordringer

Modellen viser organisasjonsutfordringer for kreative- og innovative prosesser og som er viktig for utvikling av opplevelser innenfor reiselivsnæringen. De to innerste sirklene representerer personer, en kreativ person som forholder seg til andre kreative personer. Pilen som går begge veier mellom sirklene viser dialog, sparring og relasjoner mellom personene. Sirkelen rundt representerer det som personene må forholde seg til, i forhold til den kultur som finnes i organisasjonen, organisasjonens kontekst, lederrollen og hvordan samarbeid fungerer. Neste sirkel representerer det som foregår utenfor organisasjonen som ting og ideer, samt eksternt samarbeid og som kreative personer også må forholde seg til. De to nest største sirklene skulle egentlig ha stiplede linjer for å vise at det ikke er noe klart skille mellom dem.

Men det fikk jeg ikke til å lage, derfor er det heltrukne linjer for disse sirklene, uten å forstå de som lukket.

## 6.2 Implikasjoner

Utgangspunktet for oppgaven var å få vite mer om hvordan opplevelsesbasert reiseliv kan jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid. Oppgaven forsøker å bidra til å belyse hvordan organisasjoner kan få til å utvikle innovative opplevelser gjennom samarbeid.

På bakgrunn av studien som helhet og de hovedfunn som er presisert ønskes det å komme med noen implikasjoner for hva som fremmer organisasjoner sin utvikling av opplevelser gjennom kreative- og innovative prosesser, og samtidig evner å involvere medarbeider i slikt arbeid. Det legges til grunn at lederrollen er avgjørende for slik utvikling. Og for å få til en utvikling må det finnes en kultur innad i hvert selskap som faktisk ønsker og har vilje til å jobbe for å utvikle innovative opplevelser og samtidig har intensjoner om å forbedre de opplevelser en allerede tilbyr. Så må ledere fremme en kombinasjon av individuelle og kollektive refleksjonsprosesser med åpent samarbeid med andre bedrifter, der en har nytte av å løse konkrete problemer. Samtidig må det være et ønske om å skape utvikling både for egen og andres virksomheter. Til sist krever utvikling og fornyelse en dristighet og en kreativ holdning. Der det må skapes en bedriftskultur der medlemmene får støtte til å prøve ut nye ting, selv om det øker risikoen for å feile, så er det å gjøre feil en nødvendighet for å lære.

Dette kan knyttes opp mot relevant teori i forhold til hvordan organisasjoner forholder seg til valg som blir tatt, hvordan produksjonen foregår og det å implementere noe nytt og faktisk gjennomføre noe nytt og kan forklares fra litteraturen som kreativ -innovativ tenkning, divergent tenkning og exploitation – å utnytte ideer i samarbeid med andre selskaper. Også det å starte ”bakfra” med å finne en løsning gjennom kreative prosesser i utvikling av innovasjoner. Dette er noe som får konsekvenser for lederrollen. Og det tenkes da på at det første som ledere må ta hensyn til dersom de ønsker seg mer kreativitet er faktisk både å ønske, og å ville utløse mer kreativitet.

### 6.3 Svakheter ved oppgaven og forslag til videre forskning

Nå har jeg konkludert, oppsummert og drøftet hovedfunn i forhold til forskningsspørsmål 1 og 2 samt hovedproblemstilling til oppgaven. Her vil jeg komme med noen synspunkter for svakheter ved oppgaven, samt forslag til videre forskning. Helt til sist vil jeg komme med noen interessante funn som ikke passer inn i mine spørsmål og som kan være interessant for videre forskning.

Oppgaven omhandler hvordan opplevelsesbasert reiseliv kan jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid. For å besvar problemstillingen er det benyttet fire casestudier av tre bedrifter innen landbruket i Lofoten og ett casestudie av Icehotel i Sverige. Casestudien gir økt forståelse og innsikt i bedriftene, og dermed hvordan de arbeider med å utvikle innovasjoner og kreativitet gjennom samarbeid.

I etterpåklokskapens lys så var ingen av mine informanter ved gårdsbedriftene medarbeidere, i den forstand, i og med at samtlige var i nær familie. Til tross for at oppgaven har et av sine forskningsspørsmål som omhandlet medarbeideres involvering. Dette var tre familiebedrifter, hvor fem personer ble intervjuet. Det er vel nokså sannsynlig at samtlige medarbeidere involveres i små familiebedrifter. Ved Icehotel som består av to selskaper, var det to informanter som verken var mellomleder eller leder, men det en kan kalle vanlig arbeider uten lederansvar. Alle informanter i min studie sa at de involverte medarbeiderne. Noe som skal kunne indikere at opplevelsesbedrifter vektlegger betydningen av å involverer sine medarbeidere i utvikling av opplevelser.

Et annet moment som også kan svekke oppgavens bidrag for hvordan opplevelsesbasert reiseliv kan jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid, er det at gårdsbedriftene har opplevelser som tillegg til andre produkter på gården og at en må anse dem som små-mikro-bedrifter i forhold til levering av opplevelser.

Oppgavens styrke er at jeg fikk anledning til å intervju ni personer ved Icehotel og slik fikk mange gode synspunkter for hvordan de arbeider med utvikling av opplevelsesbasert reiseliv. En annen styrke ved oppgaven er at datamaterialet som har fremkommet er behandlet grundig, ved strukturert bearbeiding. en annen styrke er at informantene har hatt mulighet til å uttale seg fritt under intervjuet og hatt mulighet til å komme med innspill i etterkant. Dette har gjort at det har fremkommet interessante innspill.

Forslag til videre forskning kan være å utføre en undersøkelse av flere bedrifter som er lokalisert i nærheten av et slikt stort selskap som Icehotel, for å finne ut om og hvordan ledere og medarbeidere påvirkes, i forhold til utvikling av innovasjoner ved samarbeid med dem.

Funn som ikke passer inn i mine spørsmål og som kan være interessant for videre forskning er det som kom frem angående sesongarbeidere og de som jobber prosjektrettet. Innleid arbeidskraft, slik som kunstnere og sesongarbeidere, kan bidra med nye tanker og ideer. Det er da opp til bedriften om den ønsker og har vilje til å gripe tak i disse ideene. Empiriske betraktninger viser at for å få tak i deres erfaringer er det nyttig å ha et supportteam som veileder og jobber sammen med dem. For å kunne fange opp tanker og hendelser, samt taus kunnskap. Samtidig vises det ut fra empiri at det er viktig at det holdes et fellesmøte for alle ansatte, når sesongen eller arbeidet starter og et fellesmøte etter endt sesong for evaluering og for å fange opp erfaringer som de sesongansatte har før de forlater bedriften. Det kan være interessant å undersøke hvordan det å gripe tak i slike erfaringer, kan bidra til utvikling av reiselivsnæringen og kanskje klare å skape opplevelser som kan gi arbeid til flere personer året rundt.

## REFERANSER

ArticBuss:

[http://www.arcticbuss.no/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19&Itemid=14&lang=nb](http://www.arcticbuss.no/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=14&lang=nb) (lest 26.mars 2013)

Biong H., Krogstad L. Ø. og Stormyrbakken Ø. (2010) *Åpent samarbeid gir innovative bedrifter*. Magma 01/2010. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Borgatti S. P. og Foster P. C. (2003). *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Topology*. Journal of Management.

Chesbrough H. (2006). *Open Business Model. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press.

De Brabandere L. (2005). *The forgotten half of Change: Achieving Greater Creativity through Changes in Perception*. Dearborn Trade. A Kaplan Professional Company.

De Paoli D. (2006) *Forskning innen opplevelsesøkonomi – Kompetansebehov og forskningsutfordringer*. Rapport oktober 2006 Handelshøgskolen BI.

Donatalle de Paoli (2006) *Opplevelsesøkonomi som fagfelt i Norge – Keiserens nye klær*. Magma 03/2006: <http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=2006/03/0114.html> (lest 5. mai 2010)

Easterby-Smith M., Thorpe R., Jackson P. R. (2008). *Management Research*. Third Edition. London: Sage Publications Ltd.

Edwards B. (2003). *Å tegne er å se*. Cappelen Damm.

Eide D. (2007). *Knowing and Learning in-practice in service work: A relational and collective accomplishment*. University of Tromsø. Department of Political Science.

Field J. (2003). *Social Capital*. Routledge.

Finstad N., Madsen E. L., Lindeløv B., Ljunggren E., Løvland J., Mariussen Å. (2009) *Innovasjon gjennom samhandling*. Rapport del 1 fra Forskningsprosjektet i VRI Nordland. Nordlandsforskning.

Fuglesang L. (2008). *Innovation and the Creative Process*. Edward Elgar Publishing.

Furseth P. I. (2008) *Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser*. Magma 5/2008. Fagbokforlaget.

Fyrand L. (2005) *Sosialt nettverk. Teori og praksis*. Universitetsforlaget.

Gausdal A. H. (2005). *Hvordan skape innovative nettverk?* Magma 05/2008. Fagbokforlaget.

Gran A. B. og De Paoli D. (2005) *Kunst og Kapital*. Pax forlag.

Granovetter M. (1973). *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology.

Gummesson E. (2003) *Relasjonsmarkedsføring fra 4P til 30R*. Kolle forlag.

Halvorsen K. (2003). *Å forske på samfunnet*. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Cappelen akademiske forlag. 4. Utg.

Hammer H. (2009) *Et hav av muligheter*. Universitetet i Bergen.

Hjalager A.-M. (2002). *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism*. Tourism Management 23, s. 465-474.

Holme I. D. & Solvang B. K. (1998). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo Tano.

Hurtigruten: <http://www.hurtigruten.no/Norge/tema/Tema/Hurtigruten-og-National-Geographic/> (lest 7. mai 2010)

Innovasjon Norge:

<http://www.innovasjon norge.no/Satsinger/Reiseliv/ARENA-Reiseliv/> (lest 5. mars 2010)

<http://www.innovasjon norge.no/Satsinger/Reiseliv/Merkevaren-Norge-/> (lest 5. mars 2010)

Icehotel: <http://icehotel.se> (lest 3. april 2013)

Jacobsen D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen D. I. og Thorsvik J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. Utgave. Bergen, fagbokforlaget.

Johannessen A. og Tuft P. A. (2004) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

Johansen J.-A. og Olsen B. (2008) *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.

Kaufmann G. (2006). *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale S. (2001). *Kvalitativ forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. Kanskje bruke 2009 her, der som jeg får lånt den boka på biblioteket.

Lapland Centre of Expertise (2013) *Competitiveness through Experience*. (Online)

Tilgjengelig fra <http://leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=3615> (lest 11. mai 2013)

Lånan: <http://www.lanan.no/om-lanan/> (lest 10. mai 2013)

Madsen E. L., Vinogradov E., Kjeldsberg M., Clausen T. (2011). *Gårdsturisme i Nordland*. Nordlandsforskning – Rapport nr. 14/2011.



Martinsen Ø. L. (2010). *Slik får du kreativiteten til å blomstre*. Magma 01/2010. Fagbokforlaget.

Martch J. G. (1991). *Organization Science*. The Institute of Management Sciences.

Mehmetoglu M. (2007). *Naturbasert turisme*. Fagbokforlaget.

Mossberg L. (2007) *Å skape opplevelser*. Fagbokforlaget.

Nyeng F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag.

Opplevelser I Nord: <http://opplevelserinord.no/index.php/nb/nyhetsarkiv/9-nyheter/281-naering-forskning-sant> (lest 11.mai 2013)

Ordnnett.no:

[http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=innovasjon&search\\_type=&publications=23](http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=innovasjon&search_type=&publications=23) (lest 2. juni 2010)

Pedersen A.J. (2012). *Kunsten å designe opplevelser*. Kappelen Damm Akademisk.

Pine B. J. og Gilmore J. H. (1999) *The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard business school press Boston, Massachusetts.

Regjeringen i Norge:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/aktuelt/nyheter/2006/landbruk-reiseliv-og-opplevelser.html?id=100848> (lest 7. april 2013)

[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter\\_2012/reiselivsstrategien\\_april2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/reiselivsstrategien_april2012.pdf) (lest 7. april 2013)

Rusten G. og Pettersen I. B. (2006) *Opplevelsesnæringen i Vestlandsbygdene. Betingelser, strategier og muligheter*. SNF – rapport nr. 06/07. Vestlandsforskning.

- Rye A. (2002). *Det kvalitative intervjuet – fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Saunders M., Lewis P. og Thornhill A. (2000). *Research Methods for Business Students*. England: Prentis Hall.
- Sawyer R. K. (2006) *Expaining Creativity: The science of Human Innovation*. Oxford University Press. Incorporated.
- Selnes F. (1999) *Markedsundersøkelser*. Tano Aschehaug, 4. utg.
- Silverman D. (2005). *Doing Qualitative Research*. London: SAGE Publication Ltd.
- Spilling O. R. (red.) *Entreprenørskap på norsk*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Sundbo J. (2008). *Innovation and involvement in services*. MGP Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- Sundbo J., Orfila-Sites, F. & Sørensen F. (2006). *The innovation behavior of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain*. Elsevier.
- Sundbo J. & Hagedorn-Rasmussen P. (2008). The backstaging of Experience Production. I: *Creating Experiences in the Experience Economy*. Red. Jon Sundbo & Per Darmer, 83- 110. Cheltenham: Edward Elgar.
- Teigen, Mehmetoglu og Haraldsen (2009). *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Fagbokforlaget.
- Vikesland M. og Jakobsen E. W. (2001) *En verdiskapende matnæring*. Senter for verdiskaping. Forskningsrapport 12/2001 Handelshøyskolen BI.
- Wadel C. (2008). *En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv*. Høyskoleforlaget. Norwegian Academic Press.

Wenger E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger E. , McDermott R. Og Snyder M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston, Massachusettes. Harvard Business School Press.

Yin R. K. (1990). *Design and Methods*. Sage Publications The Publishers of Professional Social Science.

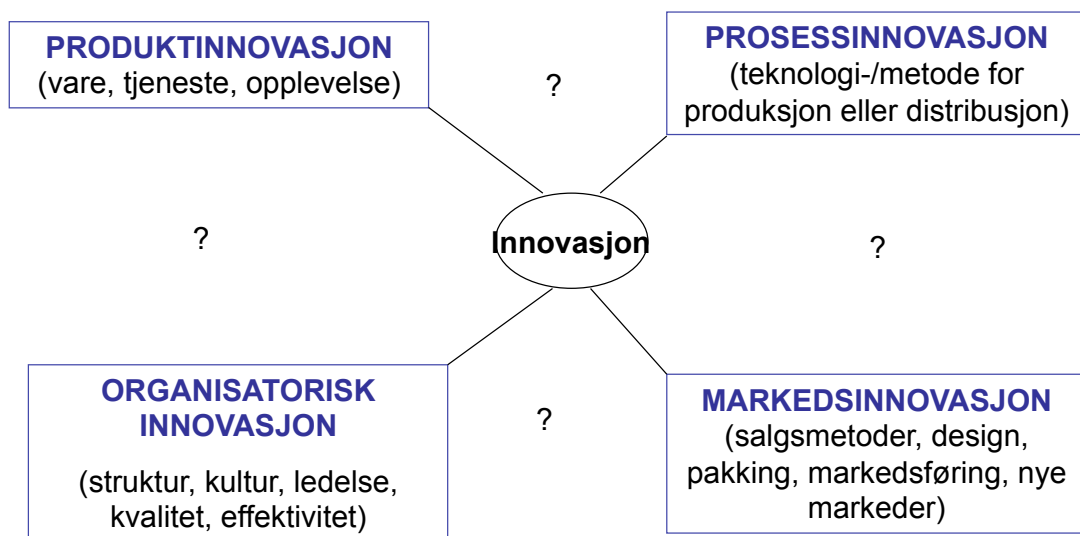
Yin R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Oaks: SAGE Publication Ltd.

## 2) Hovedtyper av innovasjon?

### Eks Operasjonalisering av serviceinnovasjon

(basert på Oslo manualen brukt i Eurostats CIS Community Innovation Survey. Kilde: Rønningen, 2009):

### Innovasjon - ny eller vesentlig forbedret/ending



## Vedlegg 2

# Intervjuguide

### *Hvordan kan opplevelsesbasert reiseliv jobbe med innovasjon og kreativitet gjennom samarbeid?*

#### **Ledere/ansatte**

#### **Om bedriften:**

1. Navn på person som blir intervjuet, din rolle i bedriften, navn på bedriften, antall ansatte, antall årsverk. Hvor lenge jobbet i bedriften. Utdanning.
2. Kan du fortelle litt om hvilke opplevelser dere tilbyr?
3. Hvordan har lønnsomheten utviklet seg og hvordan er den i dag?

#### **1. Innovasjon:**

4. Hva legger du i begrepet innovasjon? (Komme med definisjon på hva som kan menes med innovasjon: produkt, prosess, organisatorisk og markedsmessig)
5. Gi eksempler på innovasjoner/utvikling (jf. figuren): Hvordan lyktes dere? Hvordan kom dere i gang?
6. Er utvikling/innovasjon viktig for bedriften? Hvordan, hvorfor/ikke?
7. Hvordan jobber dere med utvikling og innovasjon? (Finne på noe nytt)
  - a. Hvilke kilder benyttes for å få til en utvikling av selskapet? (Kunder, ansatte, leverandører, andre)
  - b. Hvordan jobber dere innad i virksomheten med innovasjon? Settes det av tid og sted (eks personalmøter, andre møtepunkter) til kreativitet og innovasjonsarbeid innad i bedriften?
  - c. Hvilke roller har du selv som leder/medarbeider i innovasjonsarbeid/utvikling?
  - d. I hvilken grad, og hvordan, involveres medarbeidere i utvikling/innovasjon?
  - e. Hvem i bedriften får delta aktivt i innovasjonsarbeidet?
  - f. Annet?

#### **2. Nettverk:**

8. Hvilke nettverk deltar dere i og hvilke relasjoner har dere til de som er med?
  - a. Hvem er med i de ulike nettverk (maks 3 nettverk)? Type virksomheter. Hva avgjorde hvem som er med? Kan du tegne på et ark, hovedaktørene.
  - b. Hva er hovedfokuset for samarbeidet i hvert av (de 3) nettverkene?
  - c. Hvorfor samarbeider dere i dette/disse nettverkene?
  - d. Har, og hvordan har, nettverket bidratt til læring og innovasjon?

- e. Hvordan foregår dette samarbeidet?
  - f. Hvor ofte møtes dere i nettverket dere er med i? Har dere kontakt på andre møter enn face-to-face? Info flyt mellom selskapene?
  - g. Hvor lenge har dette samarbeidet pågått?
  - h. Hva kjennetegner hvert av nettverkene mht. relasjonskvaliteter som: tillit, dialog, kjennskap til hverandre, raushet, makt, kjønn...
9. Hvordan og hvorfor kan nettverket/nettverkene bidra til utvikling/innovasjoner for virksomheten og/eller reiselivsnæringen i regionen?
10. Hvilke andre virksomheter utenfor de nevnte nettverkene, er særlig viktig for utvikling/innovasjonsarbeidet i virksomheten og/eller regionen?

### **3. Kobling/bruer mellom nettverk og virksomhetens medarbeidere:**

11. Hvordan foregår informasjonsflyten mellom de som deltar på møter i nettverket og andre medarbeidere?
12. I hvilken grad, og hvordan, blir medarbeiderne involvert i det som foregår i nettverk dere er med i?
13. Hva mener du fremmer og hva hemmer samarbeidsorientert læring og innovasjon?
- a. mellom virksomheter?
  - b. Innad i virksomheten?

### **4. Avrundning**

14. Annet som du mener er viktig for å lykkes med:
- a. Innovasjon og læring?
  - b. Samarbeid og nettverk?
  - c. Involvering av medarbeidere i utvikling/innovasjon
  - d. Lederrollen nettverk og/eller innovasjon?