

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
BE358E

Navn på kandidater:
Erling Løfsnes og Irene Beatrice Ytterdal-Larsen

Samarbeid i og mellom nettverk

-

En casestudie fra Svolvær og Åndalsnes

MBA Ledelse

Dato: 19. mai 2017

Totalt antall sider: 124

Abstract

This thesis is about network and collaboration in and between commerce- and tourism organizations in Åndalsnes and Svolvær. Destination Management Organizations (DMO) are in great change and we have been looking at the way they work have changed in line with the digital change. We also think that there is a great need for a closer collaboration between more industries on small destinations in order for them to develop and create interesting tourism attractions and in that way create workplace for the townspeople.

The thesis has the following research question:

How can leaders of DMO and commerce organizations influence collaboration in and between networks?

We also produced three questions that relate to the keywords:

1. Why and how should networks collaborate?
2. Which factors are especially important in order to organize for collaboration in and between networks?
3. How can management be practiced in networks and in collaborations between networks?

Our aim with this thesis is to contribute to better understand how management can enhance the collaboration in and between commerce- and tourism organizations. We also think that the research is transferrable to other variants of collaboration internal and across different fields on destinations and can therefore contribute to a better collaboration on destinations in general.

The first task was to gather as much literature on the subject as possible, to get a solid foundation for assumptions that formed the background material for our interview guide. The theoretical framework consisted of general literature on networks, collaboration in networks, general literature on management and management in networks.

Collections of data were completed using qualitative data collecting and case study. We did semi-structured interviews of 12 informants, where five were from Åndalsnes and seven from Svolvær. In Åndalsnes we interviewed the management and industry related to Rauma Reiseliv og Handel, and in Svolvær we interviewed management and industry related to Destination Lofoten og Vågan Næringsforening. The commerce- and tourism organization

were organized as one company in Åndalsnes, whilst in Svolvær they were organized as two separate organizations.

We found that understanding concepts and work method were essential in order to influence collaboration, and that the management should focus on creating arenas that promotes trust. Another thing we found were that collaboration can be better or stronger if the parties are located close to each other, for example in the same building. In order to better collaborate across different networks, we suggest at the end of the thesis that there should be formed a collaboration group within the destinations with representatives from the municipal, DMO, commerce- and industry organizations, other networks and interested parties which all work against the same goals.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vårt studie, MBA i ledelse, ved Nord Universitet i Bodø. Masteroppgaven er på 30 studiepoeng.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Dorthe Eide som har guidet oss igjennom prosessen og vært til stor hjelp. Videre vil vi også takke arbeidsgivere som har gitt oss tid og mulighet til å gjennomføre studiet og oppgaven. Vi ønsker også å takke intervjuobjektene, på destinasjonene Åndalsnes og Svolvær, som har tatt oss godt i mot, stilt opp på intervjuer og velvillig delt av sine erfaringer.

En takk vil vi også rette til forskningsprogrammet Opplevelser i Nord, for tildeling av stipend som bidro til at vi kunne intervju personer i Svolvær og Åndalsnes.

Sist, men ikke minst, må vi skryte av ektefeller og barn som har vært tålmodige og støttet oss når det har vært tungt i denne perioden.

Mandal og Buvika, 19.05.2017

Erling Løfsnes

Irene B. Ytterdal-Larsen

Sammendrag

Denne oppgaven handler om nettverk og samarbeid i og mellom handels- og reiselivsorganisasjoner i Åndalsnes og Svolvær. Destinasjonsselskaper (DMO - Destination Management Organizations) er i stor endring og vi har sett at måten de jobber på har endret seg i takt med det digitale skiftet. Vi mener også at det er et behov for et tettere samarbeid mellom flere aktører i næringen på små destinasjoner for at de skal utvikle seg og skape attraktive turistattraksjoner og sørge for arbeidsplasser for lokalbefolkningen.

Vår problemstilling er:

Hvordan kan ledere av DMO og handelsorganisasjoner påvirke samarbeid i og mellom nettverk?

For å spisse forskningen vår har vi stilt tre forskningsspørsmål:

F1: Hvorfor og hvordan bør nettverk samarbeide?

F2: Hvilke faktorer er spesielt viktig for å tilrettelegge for samarbeid i og mellom nettverk?

F3: Hvordan kan lederskap utøves i nettverk og ved samarbeid mellom nettverk?

Vårt mål med oppgaven er å kunne bidra til å skape bedre innsikt i hvordan ledelse kan bedre samarbeidet i og mellom handels- og reiselivsnettverk. Vi mener også at forskningen er overførbar til andre typer samarbeid internt og tverrsektorielt på destinasjoner og derfor kan bidra til et bedre samarbeid på destinasjoner generelt.

Det ble først samlet inn litteratur på temaene som ga grunnlag for antakelser som utgjorde bakgrunnen for vår intervjuguide. Teoretisk rammeverk bestod av litteratur generelt om nettverk, samarbeid i nettverk, generell ledelseslitteratur og ledelse av nettverk.

Datainnsamling ble gjennomført ved kvalitativ datainnsamling og casestudie. Vi gjorde semi-strukturerte intervjuer av 12 informanter, hvor 5 av de var fra Åndalsnes og 7 fra Svolvær. I Åndalsnes intervjuet vi ledelse og medlemmer tilknyttet Rauma Reiseliv og Handel og i Svolvær intervjuet vi ledelse, aktører og medlemmer tilknyttet Destination Lofoten og Vågan Næringsforening. I Åndalsnes var reiselivsorganisasjon og handelsorganisasjon slått sammen, mens i Svolvær var det to forskjellige organisasjoner.

Vi fant at forståelse av begrep og arbeidsmetode var viktig for å påvirke samarbeid og at lederne bør fokusere på å skape arenaer som skaper tillit. Vi fant også at samarbeid kan bli bedre ved at aktørene sitter nært hverandre, som for eksempel lokalisert i samme bygg. For å bedre samarbeid på tvers av nettverk foreslår vi til slutt i oppgaven at det dannes en samarbeidsgruppe på destinasjonene med representanter fra kommune, DMO, handel og næringsforeninger, andre nettverk og interesser forøvrig som arbeider mot de samme målene.

INNHALDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	II
FORORD	IV
SAMMENDRAG.....	V
OVERSIKT OVER TABELLER, FIGURER OG VEDLEGG	IX
1. INNLEDNING	1
1.1. PROBLEMSTILLING	4
1.2. FORSTÅELSE AV DEFINISJONER	5
1.3. AVGRENSNINGER OG BEGRENSNINGER I OG MED OPPGAVEN	6
1.4. STRUKTUR.....	7
2. NETTVERK- OG LEDELSESLITTERATUR.....	8
2.1. NETTVERK OG SAMARBEID	8
2.1.1. <i>Nettverk og klynger</i>	8
2.1.2. <i>Ulike typer nettverk</i>	9
2.2. HVORFOR OG HVORDAN SAMARBEIDE? (F1)	15
2.2.1. <i>Innovasjon</i>	17
2.2.2. <i>Erfaringer fra næringen</i>	20
2.2.3. <i>Oppsummering</i>	23
2.3. FAKTORER SOM ER VIKTIGE FOR SAMARBEID (F2)	24
2.3.1. <i>Identitet og mål</i>	24
2.3.2. <i>Ukjente med begrepet</i>	24
2.3.3. <i>Geografisk og kulturell nærhet</i>	25
2.3.4. <i>Tillit</i>	25
2.3.5. <i>Sosial kapital</i>	26
2.3.6. <i>Flere suksessfaktorer</i>	27
2.3.7. <i>Fallgruver</i>	27
2.3.8. <i>Oppsummering</i>	29
2.4. LEDELSE I OG MELLOM NETTVERK (F3)	30
2.4.1. <i>Generelt om ledelse</i>	30
2.4.2. <i>Ledelse av nettverk</i>	32
2.4.3. <i>Organisering og ledelse av nettverksgrupper</i>	34
2.4.4. <i>Orchestrating</i>	37
2.4.5. <i>Makt</i>	39
2.4.6. <i>Boundary objects, Boundary spanner og Gatekeeper</i>	41
2.4.7. <i>Board interlocks</i>	41
2.4.8. <i>Ledelse av destinasjoner og erfaringer fra bedriftsnettverk</i>	42
2.4.9. <i>Oppsummering</i>	44
3. METODE.....	45
3.1. FORSKNINGSSTRATEGI & DESIGN	45
3.1.1. <i>Paradigme</i>	45
3.1.2. <i>Forskningsdesign</i>	45
3.1.3. <i>Komparativ case-studie</i>	48
3.2. INNSAMLING AV DATA	48
3.2.1. <i>Utvalg av case og informanter</i>	49
3.2.2. <i>Datainnsamlingsteknikk</i>	51

3.3.	ANALYSE.....	54
3.4.	STUDIENS KVALITET OG FORSKNINGSETIKK.....	55
3.4.1.	<i>Validitet og reliabilitet til innsamlet data / overføringsverdi</i>	56
3.4.2.	<i>Styrker og svakheter med valgt metode</i>	57
3.4.3.	<i>Refleksjon over etikk, egen rolle som forsker, og eget ståsted</i>	57
4.	FUNN OG DRØFTING	58
4.1.	PRESENTASJON AV CASENE.....	58
4.1.1.	<i>Svolvær – Vågan</i>	58
4.1.2.	<i>Åndalsnes – Rauma</i>	61
4.1.3.	<i>Hvilke typer nettverk finner vi på casene?</i>	63
4.2.	HVORFOR OG HVORDAN BØR NETTVERK SAMARBEIDE? (F1)	66
4.2.1.	<i>Samarbeid internt i nettverk</i>	68
4.2.2.	<i>Samarbeid på tvers av nettverk</i>	69
4.2.3.	<i>Oppsummering forskningsspørsmål 1</i>	71
4.3.	HVILKE FAKTORER ER SPESIELT VIKTIG FOR Å TILRETTELEGGE FOR SAMARBEID? (F2)	74
4.3.1.	<i>Felles mål</i>	74
4.3.2.	<i>Ukjente med begrepet og arbeidsmetoden</i>	75
4.3.3.	<i>Geografisk nærhet</i>	76
4.3.4.	<i>Formelle og uformelle møteplasser</i>	78
4.3.5.	<i>Tillit</i>	81
4.3.6.	<i>Oppsummering forskningsspørsmål 2</i>	83
4.4.	HVORDAN KAN LEDERSKAP UTØVES I NETTVERK OG VED SAMARBEID MELLOM NETTVERK? (F3).....	85
4.4.1.	<i>Hvilken type ledelse</i>	85
4.4.2.	<i>Gjennomføring av både uformelle og formelle møter</i>	89
4.4.3.	<i>Tillit</i>	90
4.4.4.	<i>Maktpersoner – Personlig kjemi</i>	92
4.4.5.	<i>Boundary spanners og Brobyggere</i>	94
4.4.6.	<i>Oppsummering forskningsspørsmål 3</i>	96
5.	KONKLUSJON	98
5.1.	SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN.....	105
5.2.	FORSLAG PÅ VIDERE FORSKNING	106
	LITTERATURLISTE/REFERANSER	107
	VEDLEGG	116

Oversikt over tabeller, figurer og vedlegg

Oversikt over tabeller

Tabell 1 - Antakelser til forskningsspørsmål 1	23
Tabell 2 - Antakelser til forskningsspørsmål 2	29
Tabell 3 - Antakelser til forskningsspørsmål 3	44
Tabell 4 - Oversikt over informanter	51
Tabell 5 - Besvarelse av antakelser og egne antakelser ut ifra egne funn til forskningsspm 1.72	
Tabell 6 - Besvarelse av antakelser og egne antakelser ut ifra egne funn til forskningsspm 2.83	
Tabell 7 - Besvarelse av antakelser og egne antakelser ut ifra egne funn til forskningsspm 3.96	

Oversikt over figurer

Figur 1 - Arbeidsoppgaver i destinasjonsselskapene	19
Figur 2 - Nettverk i Vågan kommune	60
Figur 3 - Nettverk i Rauma kommune	62

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Intervjukontrakt

Vedlegg 3: Godkjenning fra SND

1. Innledning

”Hvorfor jobber dere ikke mer sammen?”, ”Tjener ikke alle på at det er turister her?” Det er noe man hører på turistdestinasjoner over det langstrakte landet vi bor i. Reiselivet skaper gode ringvirkninger for lokalsamfunnet og det er spesielt bygg og anlegg og varehandel som tjener mest utenom reiselivsbransjen (Lind og Løge, 2017).

Reiselivet er i konstant endring og organiseringen av reiselivet er under lupen. Som det ble skrevet i en prosjektbeskrivelse fra VRI Nordland 2014-2017 hvor fokuset er et "Smartere samarbeid i Nordland", "*Reiseliv er ikke en bransje i tradisjonell forstand, men heller et verdiskapingsystem bestående av flere bransjer/ virksomheter.*" (VRI Nordland, 2014, s. 5).

Bornhorst, Ritchie og Sheehan (2010) nevner følgende som suksesskriterier for destinasjonsselskaper: at man må ansette de riktige menneskene med den riktige kompetansen, ha fokus og gjennomføringsevne på tiltakene selskapet skal utføre, selskapet må være skikkelig finansiert, man må ha gode relasjoner til destinasjonens produktleverandører og drive strategisk planlegging. Volgger og Pechlaner (2014) hevder at nøkkelen for at Destinasjonsselskap (DMO) skal sikre destinasjonens konkurransevne er at de tilrettelegger for samarbeid mellom aktører på reisemålet. DMOs må derfor operere mer som nettverksledere.

Vi har erfart at destinasjonsselskapene er i stor endring, gjennom at måten man jobber på har endret seg i takt med det digitale skiftet. Fra å være det samlede markedsføringsnavet, tar nå bedriftene over ansvaret for egen markedsføring i direkte dialog med turistene. Noen vil påstå at destinasjonsselskapet har utspilt sin rolle, men vi mener at den bare har endret seg ved at de fungerer som en tilrettelegger for næringen, og bindeledd mellom det offentlige og næringen i en felles utvikling av destinasjonen.

Det er mange ulike forskjellige modeller for å drive destinasjonsselskaper på i Norge og i dag finnes det ca. 150 reiselivsorganisasjoner, visit-selskap, destinasjonsselskap, temaorganisasjoner, reisemålsselskap og turistkontor (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012). Ca. halvparten av disse har mindre enn 4 ansatte og de er organisert på forskjellige måter fra aksjeselskap, til stiftelser og avdeling i kommunen. Eierskapet varierer fra 100% privat eid, til 100% offentlig eid. Organisasjonene og nettverkene finansieres også ulikt, men

de er ofte ”medlemsbasert”, og overlever på at næringen bidrar via medlemskap og/eller markedsbidrag inn til de forskjellige organisasjonene, i tillegg til at det offentlige kjøper tjenester av selskapene. DMO jobber som regel med en eller flere oppgaver innen markedsføring, vertskap, stedsutvikling, næringspolitikk og kompetanseutvikling gjennom å tilrettelegge for et godt nettverk mellom næringsaktørene. (Devold, 2014, NHO Reiseliv, 2011, Enger, Jakobsen og Jervan, 2011). I Nærings og Handelsdepartementet (nå: Nærings og fiskeridepartementet) sin reiselivsstrategi fra 2012 (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012) ble det viet et helt kapittel til omstrukturering av landsdelsselskaper, reisemålsselskaper og turistkontor. Forslaget i strategien var en vertikal sammenslåing av reiselivsorganisasjonene, foreslått styrt som et konsern, ovenfra og ned. Samtidig pågår det som kjent en prosess med kommunesammenslåing, der effektivisering og redusering av kostnader er et sentralt tema. De har senere gått noe tilbake på denne strategien om omstrukturering av DMO og landsdelsselskap.

Samtidig finnes det på flere av destinasjonene lokale handelsorganisasjoner, næringsforum, næringsforeninger, handelsstand, handelsforening og lignende. Slike selskaper har også varierende organisering, og finansieringen kommer hovedsakelig fra næringen og eventuelle prosjekter. De fungerer som et nettverk for handelsbedrifter, men også andre næringsdrivende på destinasjonen. Disse organisasjonene er også avhengig av tilreisende gjester til destinasjonen. Selv om arbeidsoppgavene i slike nettverk er varierende, er målet økt salg for handelen og da gjennom å tiltrekke seg nye og eksisterende kunder.

Vi mener at de nevnte nettverkene kommer i en unødvendig konkurranseposisjon med hverandre gjennom at man forsøker å få de samme næringsaktørene inn i forskjellige nettverk. De burde heller fokusere på å samle ressursene, både penger og kompetanse, inn i et felles nettverk, eller et tettere samarbeid på aktiviteter, som blant annet markedsføring, utvikling, arrangementer og lobbyisme for å nevne noen, mellom nettverkene. I tillegg er flere av oppgavene de utfører sammenfallende eller henger tett sammen. Vi har også opplevd at det ligger en frustrasjon hos næringen som følge av at de må være med i flere organisasjoner eller nettverk. Det er derfor en risiko for at næringsaktører ender opp med å velge bort organisasjoner eller nettverk de burde vært med i, fordi de ikke greier å holde oversikten over hva de ulike leverer av tjenester, og at det kan være både kostbart og ressurskrevende å være med i flere nettverk. I motsetning til Statens vertikale sammenslåingsplaner, så vil vi heller se på de horisontale samarbeidene på en destinasjon.

Etter snart 10 år i bransjen har en av forfatterne derfor spurt seg selv: Hvorfor skjer ikke dette samarbeidet? Bør det ikke være mer samhandling i og mellom nettverkene? Vårt mål med oppgaven er å kunne bidra til å skape bedre innsikt i hvordan ledelse kan bedre samarbeidet i og mellom handels- og reiselivsnettverk. Vi mener også at forskningen er overførbart til andre typer samarbeid internt og tverrsektorielt på destinasjoner og derfor kan bidra til et bedre samarbeid på destinasjoner generelt.

1.1. Problemstilling

Vi vil på bakgrunn av det overnevnte se nærmere på hvordan lederne i nettverkene kan påvirke samarbeidet i og mellom organisasjonene. Dette vil vi gjøre gjennom å forske på to ulike destinasjoner hvor ulike samarbeidsrelasjoner finnes. For å begrense problemstillingen i denne oppgaven vil vi kun se på forholdet mellom DMO og handelstandsforeninger på mindre steder. Samt se nærmere på hvordan ledelsen jobber i de forskjellige selskapene/nettverkene. Problemstillingen i oppgaven er som følger:

Hvordan kan ledere av DMO og handelsorganisasjoner påvirke samarbeid i og mellom nettverk?

For å spisse forskningen har vi derfor stilt følgende forskningsspørsmål:

F1:

Hvorfor og hvordan bør nettverk samarbeide?

F2:

Hvilke faktorer er spesielt viktig for å tilrettelegge for samarbeid i og mellom nettverk?

F3:

Hvordan kan lederskap utøves i nettverk og ved samarbeid mellom nettverk?

1.2. Forståelse av definisjoner

I denne oppgaven har vi selv gjort noen definisjoner på hvem og hva som skal forskes på.

Samarbeid

Med samarbeid forstår vi det som noe som kan foregå på forskjellige nivåer. Både formelle og uformelle samarbeid kan forekomme. Det trenger ikke være skriftlige avtaler, men alle parter involvert må være innforstått med at det er et samarbeid. I et samarbeid kan det være både to eller flere parter.

Nettverk

Vi bruker Quinn sin definisjon på at

”Nettverk kan defineres som en enhet med flere aktører som regelmessig samhandler, de har felles mål eller formål, de utvikler noen felles forståelser, verktøy og gjerne identitet, men samtidig kan aktørene være ganske uavhengige” (Quinn i Eide og Fuglsang, 2015, s. 209).

Lederskap

Lederskap kan benyttes for å påvirke noe eller noen til å utføre noe, eller få noe til å skje. Det finnes formelle og uformelle ledere. De formelle lederne er de som gjennom arbeidet sitt er leder eller i ledelsen for en DMO eller handelsorganisasjon, eller innehar styreverv eller lignende som kan være med å bestemme og ta avgjørelser i den rolle de sitter i. De uformelle lederne av nettverk er de som har en form for maktposisjon ovenfor de andre i samfunnet eller nettverket, og gjennom sin person kan påvirke avgjørelser.

DMO - Destination Management Organizations

DMO omtales både som “Destination Marketing Organizations” og som “Destination Management Organizations”. Vi har valgt det siste og vi definerer det som et selskap som jobber med en eller flere oppgaver innen markedsføring, destinasjonsutvikling, nettverk/klynger, arrangementer, vertskap og turistinformasjon innenfor et definert geografisk avgrenset område. Området kan bestå av en eller flere kommuner. Selskapet skal være finansiert gjennom at den tradisjonelle reiselivsnæringen (overnatting, servering og opplevelse) i det aktuelle området bidrar gjennom forpliktende økonomiske avtaler. Kommunen eller kommunene kan også bidra økonomisk gjennom kjøp av for eksempel vertskapsavtale. I enkelttilfeller kan reiselivssatsingen være gjennom en avdeling i en

kommune der det er en helt tydelig satsning og et samarbeid med reiselivsnæringen. I denne oppgaven vil DMO dekke begreper som destinasjonsselskap, turistkontor og reisemålsselskap.

Handelsorganisasjon

En handelsorganisasjon er bedrifter fra handelsnæringen som er samlet i en organisasjon/nettverk fra et geografisk begrenset området. Enten som en organisasjon kun med handelsbedrifter, eller sammen med annen type næring. Organisasjon skal være finansiert av næringen, det offentlige kan også være med på finansieringen. Organisasjonen skal jobbe med en eller flere oppgaver som for eksempel markedsføring, arrangementer, stedsutvikling og tilrettelegging for nettverksjobbing.

1.3. Avgrensninger og begrensninger i og med oppgaven

Definisjonene medfører en viss avgrensning av oppgaven. Det er mange faktorer som kan påvirke et samarbeid mellom organisasjoner, men grunnet størrelsen på oppgaven velger vi å fokusere på lederens rolle i samarbeidet og ikke andre påvirkende faktorer, eller forholdet til andre nettverk eller kommuner, med mindre informantene spesifikt trekker frem konkrete enkeltelementer. Vi har også valgt å ikke gå inn på hvordan nettverkene finansieres eller hvordan styresammensetting er.

Opgaven fokuserer på litteratur innenfor nettverk, faktorer som påvirker nettverk og ledelse av nettverk. Underveis i litteratursøket fant vi dessverre lite litteratur på tidligere forskning på handelsorganisasjoner og samarbeid i nettverk. Ut i fra erfaringen vi har gjort oss ved å jobbe med denne oppgaven ser vi at en del av spørsmålene vi stilte var veiledende, og at vi heller skulle stilt mer åpne spørsmål. På den andre side så vi at en del av informantene hadde problemer med å reflektere på noen av de åpne spørsmålene våre, og at de trengte eksempler etc. Det var også positivt at vi hadde en åpen dialog med informantene og lot de prate fritt rundt temaene som engasjerte de.

Vi skulle gjerne ha hentet inn mer data, men grunnet omfanget til oppgaven måtte vi begrense oss til det vi har fått samlet inn av data. Vi intervjuet til sammen tolv personer, tre av de jobbet i administrasjonen i nettverkene. Resten av informantene var personer som var tilknyttet nettverkene, enten som medlemmer eller gjennom samarbeid. Det kan ha vært noe

begrensede å ikke ha fått intervjuet flere, for det er viktig å få en å få medlemmers tanker rundt hvordan ledere kan påvirke samarbeid i og mellom nettverk i tillegg til ledelsen selv.

1.4. Struktur

Denne oppgaven har fem kapitler i tillegg til innledningskapittelet du nå leser. Nedenfor finner du en oversikt over innholdet i de ulike kapitlene.

Nettverk- og ledelseslitteratur:

Her presenterer vi litteratur som vi mener er relevant for å kunne besvare problemstillingen vår. Denne delen er delt i fire deler. Den første delen om nettverk og samarbeid tar for seg generell litteratur rundt nettverk og samarbeid. De neste kapitlene er delt inn etter litteratur som kan bidra til å svare på de enkelte forskningsspørsmålene våre som handler om hvorfor og hvordan samarbeide (F1), faktorer som er viktige for å samarbeide (F2) og til slutt ledelse i og mellom nettverk (F3).

Metodekapittelet:

Dette kapitlet er delt inn i tre deler, Forskningsstrategi og design, Innsamling av data og Analyse.

Funn og drøftingskapittelet:

I denne delen legger vi frem våre caser og funn, under presentasjonene av våre funn drøfter vi våre funn opp mot litteraturen. Kapittelet er delt inn i fire deler: Presentasjon av casene og videre inn etter våre forskningsspørsmål: ”Hvorfor og hvordan bør nettverk samarbeide” (F1), ”Hvilke faktorer er spesielt viktig for å tilrettelegge for samarbeid” (F2) og til slutt ”Hvordan kan lederskap utøves i nettverk og ved samarbeid mellom nettverk” (F3).

Konklusjonen:

Her presenteres svar på våre forskningsspørsmål og svar på problemstillingen ”Hvordan kan ledere av DMO og handelsorganisasjoner påvirke samarbeid i og mellom nettverk?”, til slutt i denne delen skriver vi om forslag på videre forskning.

2. Nettverk- og ledelseslitteratur

I starten av de følgende kapitlene "*Nettverk og samarbeide*", "*Faktorer som er viktige for samarbeid*" og "*Ledelse i og mellom nettverk*" presenteres teori som er valgt for å gi et teoretisk grunnlag til diskusjonen i vår analysedel og føre oss til et svar på problemstillingen vår "*Hvordan kan ledere av DMO og handelsorganisasjoner påvirke samarbeid i og mellom nettverk?*". I det første kapitlet "*Nettverk og samarbeid*" har vi startet med å gå inn i noen begreper som ikke er svar på forskningsspørsmål.

2.1. Nettverk og samarbeid

I dette kapitlet fokuseres det på teori innen nettverk, bedriftsnettverk og nettverk i turistnæringen. Kapitlet skal bidra til å besvare det første forskningsspørsmålet: "*Hvorfor og hvordan bør nettverk samarbeide?*". For å besvare dette vil vi først se nærmere på litteratur med generell introduksjon av nettverk og hvorfor det er viktig for næringen. Så ser vi på hvilke typer nettverk og samarbeid som er relevante i forhold til forskningsspørsmålet og tidligere erfaringer innen temaet, samt bakgrunnen for samarbeid og hvordan det kan gjennomføres. Kapitlene er bygd opp på denne måten for at leseren skal få en bedre forståelse for nettverk og ledelse før vi går nærmere inn på forskningsspørsmålene.

2.1.1. Nettverk og klynger

På lokale turistdestinasjoner er nettverk viktige, og Eide og Fuglsang (2013a) påpeker viktigheten med sterke samarbeid for å gjøre destinasjonen mer attraktiv og synlig for turister. I denne delen har vi fokusert på nettverk for å bedre forstå bruken av begrepet og viktigheten av det.

"Nettverk kan defineres som en enhet med flere aktører som regelmessig samhandler, de har felles mål eller formål, de utvikler noen felles forståelser, verktøy og gjerne identitet, men samtidig kan aktørene være ganske uavhengige" (Quinn i Eide og Fuglsang, 2015, s. 209).

Det finnes flere forskjellige typer nettverk. Kamfjord (2016) bruker nettverk som et samlebegrep for alle typer organisert samarbeid som ivaretar forskjellige oppgaver over tid. Dette kan være samarbeid som foregår i organisert form som for eksempel konsern, kjeder, allianser, foreninger, forum, samarbeidsavtaler eller gjennom selskaper. I denne sammenhengen vil vi ha fokus på bedriftsnettverk, da nettverkene er basert på frivillig deltakelse og ikke gjennom kjeder og andre måter som plikter partene å delta i nettverket. På

et reisemål eller i et område kan man ha lokale nettverk som innebærer et samarbeid innen en del av en kommune eller en kommune som helhet, samt at man kan ha regionale nettverk som dekker over flere kommuner. Med denne type bedriftsnettverk vil det også kunne forekomme at bedrifter deltar i flere nettverk som går på tvers av hverandre både geografisk, men også tematisk.

Nettverkene kan være et ikke-hierarkisk samarbeid mellom organisasjoner (Alter og Hage, 1993). Det kan også skilles mellom heterogene og homogene nettverk, der homogene nettverk er en samling av aktører som er fra samme bransje, sektor eller nisje, (Olsen og Elvekrok, 2010) som for eksempel overnattingsbedrifter. På den andre siden har man heterogene nettverk som består av aktører fra forskjellige bransjer, sektorer eller nisjer (Olsen og Elvekrok, 2010). Nettverkene i denne oppgaven er sammensatt av både mange forskjellige typer bedrifter, som f.eks. handelsbedrifter, restauranter og overnattingsbedrifter, og er derfor heterogene nettverk. Videre skiller Olsen og Elvekrok (2010) mellom vertikale og horisontale nettverk. Et vertikalt nettverk består av bedrifter som er i forskjellige ledd i verdikjeden. Denne type nettverk er hensiktsmessig når man ønsker å sette sammen aktører som kan samarbeide med hverandre om salg igjennom kunde-leverandør forhold. På den andre siden har man horisontale nettverk. Disse nettverkene består av aktører på samme nivå i verdikjeden. I slike nettverk kommer flere like aktører sammen for å se på utfordringer og muligheter de har hver for seg, og igjennom erfaringsutveksling kan man finne løsninger på utfordringene. Det er ofte en fordel å se at andre i samme bransje har samme type utfordringer. Utfordringene med horisontale nettverk er at aktørene kan være i direkte konkurranse og det kan hemme viljen til å dele hemmeligheter. Audy, Lehoux, D'Amours og Rönnqvist (2011) nevner en tredje form, lateralt/diagonalt eller også kalt synergibasert samarbeid, omfatter både vertikal og horisontalt samarbeid. De større nettverkene i denne oppgaven er en sammensetning av bedrifter fra ulike ledd i verdikjeden og er i følge Olsen og Elvekrok (2010) vertikale nettverk. Undernetverkene etablert av RRH er nettverk som kan kategoriseres som horisontale.

2.1.2. Ulike typer nettverk

Klynger

Innen nettverksteorien finner vi det som blir omtalt som klynger, og klynger har blitt definert av Porter som:

“A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities” (Porter, 1998, s. 199).

Porter hevder i sin definisjon av en klynge at det er en gruppe bedrifter innenfor sitt felt i et geografisk begrenset området, med likhet i behov (commonalities) og gjensidig forsterkning (complementarities) (Jakobsen, 2008). Novelli, Schmitz og Spencer (2006) bruker også begrepet klynge for å beskrive nettverk på en bestemt plass. Opprinnelig tok klynger utgangspunkt i at bedrifter og aktører som deltok i samarbeid eller nettverk hadde en beliggenhet i nærheten av hverandre. Moderne tid har derimot gjort det mulig at man kan delta i klynger som har en større geografisk avstand enn tidligere (Porter, 2000). Reve og Sasson sin definisjon på klynge er:

”En næringsklynge er en kritisk masse av bedrifter i ulike deler av verdikjeden (eller verdinettverket og verdiverkstedet) lokalisert i samme region. Hensikten er å dele felles innsatsfaktorer, utnytte felles kunnskapsgrunnlag og lære av hverandres erfaringer. Næringsklynger kjennetegnes av en kombinasjon av samarbeid og rivalisering” (Reve og Sasson, 2012, s. 23-24).

Det finnes derimot en del kritikk til alle de ulike definisjonene som finnes på næringsklynger og klynger, og Jakobsen (2008) beskriver disse som flytende, noe vi selv kan si oss enige i. Som nevnt over brukes definisjonen om blant annet hele nasjonale næringer, geografiske opphopninger av bedrifter og om bedrifter som er lokalisert i et geografisk begrenset område. Jacobsen viser til at det ikke skilles mellom fenomenet, dets årsaker og dets effekter og at det geografiske begrepet er tolket ulikt. Vi har derfor valgt i denne oppgaven å forholde oss til Furre (2007) sin definisjon som beskriver klynger som relasjoner og samarbeid mellom en geografisk konsentrasjon av firmaer som er spesialiserte, forsknings- og utdanningsinstitusjoner, finansieringsmiljøer, innovasjonsselskaper og offentlige aktører.

Det er viktig å bruke nettverkene og klyngen til å tilegne seg ny kunnskap. Granovetter (1973) hevder klynger kan bestå av sterke og svake bånd, dette er avhengig av hvor mange som er med i klyngen, hvor ofte man møtes, hvor mye tid og ressurser man har investert i klyngesamarbeidet og viktigheten i forhold til kjerneaktiviteter. De sterke og svake båndene i klyngen setter en premiss for samarbeidsrelasjonene. Aktører man har ofte kontakt med er definert som sterke bånd, mens svake bånd er aktører man har mindre kontakt med. Det betyr ikke nødvendigvis at aktører man har svake bånd til er negativt, da Granovetter (1973) hevder det er mer sannsynlig at svake bånd kan brukes for å nå de andre i nettverket for å igjen tilegne seg ny informasjon og kunnskap.

Sosiale nettverk

Sosialt nettverk handler om den uformelle samhandlingen i forholdet mellom mennesker. Det defineres på forskjellige måter fra forskjellige miljøer. Sosialantropologens definerer sosialt nettverk slik:

”Et sosialt nettverk kan en definere som et sett relativt varige relasjoner mellom mennesker. Nettverk er definert av to mengder: En mengde aktører og en mengde relasjoner mellom disse. Aktørene er vanligvis individer, men nettverksperspektivet kan også anvendes ovenfor andre type aktører, f.eks. organisasjoner. Uttrykket nettverk henspeiler på en mulig billedlig fremstilling av et sett relasjoner, der aktørene fremstilles som punkter og relasjonene som linjer” (Schieffloe i Fyrand, 2005, s. 34).

Mens psykologenes definisjon er *”Et sosialt nettverk består av uformelle relasjoner mellom mennesker som samhandler mer eller mindre regelmessig med hverandre”* (Finset i Fyrand, 2005, s. 34). En av forskjellen i definisjonene er at psykologene ikke fokuserer like mye på varigheten av relasjonen i det sosiale nettverket. Fyrand (2005) hevder på bakgrunn av nevnte definisjoner at det er tre sentrale nøkkelbegreper, nemlig sosial samhandling, sosiale relasjoner og uformell struktur.

Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) mener at sosiale nettverk kan inneha flere funksjoner. Det er derfor viktig at man skjønner hvilken rolle sosiale nettverk har og kan påvirke forskjellige situasjoner og hvordan de kan påvirke kunnskapsflyten og kompetanseheving i og mellom mennesker i bedrifter. Newell et al. (2009) mener sosiale nettverk binder mennesker sammen på tvers av organisasjoner, slik at det blir en kunnskapsflyt mellom ansatte på tvers av organisasjonene. Newell et al. (2009) peker videre på at det kan være utfordringer med begrensninger internt i nettverk og det er derfor viktig å drive aktivt nettverksarbeid mellom mennesker som jobber med innovasjon. En annen måte å se på sosiale nettverk er å se på nettverkene som samfunn. Med dette setter man fokus på viktigheten av relasjonene mellom aktørene i nettverket og det skapes en felles forståelse for at man jobber for de samme tingene fremfor å se på nettverk som en struktur (Newell et al., 2009). Forskjellen i måten man ser de forskjellige funksjonene i de sosiale nettverkene på, er at med den første måten fokuserer man på kunnskapsflyt, mens med den andre er det et større fokus på en felles læring (Newell et al., 2009).

Newell et al. (2009) advarer også mot at sosiale nettverk kan fungerer som gutteklubber, noe som kan medføre en hemming av innovasjonen i klyngen. Dette gjøres gjennom at enkelte kan bli ekskludert ved at man ikke kan være med i gruppen på bakgrunn av at man har feil

kjønn, rase og lignende. Newell et al. (2009) viser til forskning som mener at hvis det er veldig sterke bånd mellom nettverkene så er det en større deling av taktisk kunnskap mellom aktørene i nettverket. Dette betyr forøvrig på ingen måte at nettverkene basert på sterke bånd er mer effektive enn andre nettverk.

Bedriftsnettverk

Bedriftsnettverk sees på som et samarbeid mellom bedrifter hvor de kan få tilgang til ressurser og fleksibilitet de ikke kan skape seg alene. Slike nettverk kan også i mange sammenhenger være viktige arenaer for informasjonsflyt, læring og innovasjon (Johnstad, 2007). Elstad og De Paoli (2014) hevder at drivkreftene bak bedriftsnettverk er overlevelse og effektivisering, mens gevinstene er status og økonomisk effektivitet, tilgang til kunder, tilgang til ressurser, status og legitimitet, og informasjon og kompetanse. I tillegg legger Gausdal (2008) vekt på behovet for en sosial møteplass hvor aktører kan treffe andre som en suksessfaktor for å lykkes med bedriftsnettverk. Det finnes flere typer sosiale nettverk som strategiske allianser, klynger, regionale grupper, og bedriftsnettverk. Samtidig finnes det både formelle nettverk og uformelle nettverk, samt nettverk i organisasjoner. Gjernes (2013) hevder at:

”uformelle nettverk består av enkeltpersoner som finner glede og nytte av å holde kontakten med hverandre, mens formelle betegner nettverk som opprettes med et definert formål, og har medlemsmasse med klare mål og kriterier. Slike nettverk er ikke atskilte.” (Gjernes, 2013, s. 25).

Nettverk mellom bedrifter vil bestå av ansatte fra de forskjellige bedriftene og kan være bygd på langvarige relasjoner. Nettverksprosessene vil kunne være personavhengige og mer eller mindre formaliserte (Eide og Fuglsang, 2015).

I litteraturen under bedriftsnettverk dukker markedsføringsnettverk opp.

Markedsføringsnettverk består av bedrifter og personer som har fokus på markedsføring. Nettverket har oppstått gjennom målbevisst relasjonsbygging og medlemmene kan være alt fra leverandører, distributører, nøkkelpersoner til utdannings- og forskningsinstitusjoner (Vikøren, 2017, Kotler og Keller, 2012).

Praksisfellesskap

Lave og Wenger (1991) omtaler praksisfellesskap som det at mennesker over tid skaper relasjoner med hverandre og utfører aktiviteter sammen. Tanken med praksisfellesskap er at deltakerne i gruppen deler kunnskap med hverandre i et sosialt fellesskap for å øke hverandres

kunnskap, både profesjonelt, men også personlig, om temaet de fokuserer på (Lave og Wenger, 1991).

Deltakere i et praksisfellesskap føler en verdi i å delta, og deltar aktivt i en felles læringsprosess gjennom en felles praksis. Det finnes forskjellige former for praksisfellesskap, formelle og uformelle, mellom bedrifter og internt i selskaper (Wenger, 2012). Wenger, McDermott og Snyder (2002) hevder at deltakere i praksisfellesskapet må ha gjensidig respekt for hverandre og være villig til å dele tanker og ideer, gjennom å bygge på en felles praksis. I starten av et samarbeid kan det være utfordrende å finne en felles plattform og å se verdien av hverandre. Det vil derfor være en fordel om man har en leder som fungerer som en koordinator i praksisfellesskapet, også omtalt som ”network broker” (Wenger et al., 2002). Dette begrepet blir omtalt i kapitlet om ledelse senere i oppgaven.

Wenger-Trayner og Wenger-Trayner (2015) hevder at praksisfellesskap oppstår når mennesker ønsker å delta i en kollektiv prosess for kollektiv læring. Praksisfellesskap er mennesker som samhandler jevnlig for å bli enda flinkere på å utføre det de felles brenner for. Det er forøvrig ikke alle som kommer sammen som er et praksisfellesskap. Wenger-Trayner og Wenger-Trayner (2015) peker på tre egenskaper som er gjeldende for at det skal regnes som et praksisfellesskap og det er kombinasjonen av disse som definerer at det kan være et praksisfellesskap:

Interesseområdet (*The domain*): Medlemmer i et praksisfellesskap danner en felles identitet gjennom å ha felles interesseområder de samles rundt. Et praksisfellesskap er for eksempel ikke bare vanlige venner som treffes eller kollegaer på jobb. Medlemmer skal føle ansvar og forpliktelse ovenfor gruppen og interesseområdene praksisfellesskapet samles om. Praksisfellesskapet trenger ikke å bli anerkjent for arbeidet sitt utenfor eget fellesskap, men nytten av å lære av hverandre er det viktigste.

Fellesskapet/samfunnet (*The community*): Deltakere i praksisfellesskapet må delta aktivt i å hjelpe hverandre gjennom å delta i samtaler og aktiviteter. De bryr seg om hverandre og bygger tillit til hverandre. Ved å skape personlige relasjoner med hverandre legger man til rette for å lære av hverandre. Deltakerne trenger ikke å jobbe sammen eller treffes i det daglige, men de kan møtes for å diskutere felles interesser i praksisfellesskapet.

Praksisen (The practice): Et praksisfellesskap er ikke bare mennesker med felles interesser. Deltakeren må over tid aktivt delta for å hjelpe til for å øke kunnskapen i gruppen slik at man er bedre rustet til å utføre oppgaver praksisfellesskapet samles rundt. Måten gruppen arbeider på kan variere. Den kan blant annet foregå gjennom samtaler mellom gruppemedlemmer, eller systematisk innhenting av informasjon og kunnskap for å løse et problem eller utfordring. Men i korte trekk så skal interaksjonen bidra til at medlemmene får økt kunnskap om det interesseområdet praksisfellesskapet er skapt rundt.

Viken (2014b) omtaler reiselivet som en industri som er en blanding av flere praksisfellesskap og grupperinger av organisasjoner. Man kan se en destinasjon som et nettverk av interessenter. Nettverkene strekker seg ofte inn i andre nettverk, og siden destinasjonsnettverkets formål ikke kun er utvikling av en enkelt industri, vil bidragsyterne til nettverket kunne bli funnet på utsiden av den tradisjonelle reiselivsindustrien. I og med at bedriftene og interessentene i reiselivsnettverket ofte er knyttet sammen av at de holder til på samme plass og har sammenfallende interesser, er dette en god plattform for et godt samarbeid, både med gode sosiale relasjoner og med god kommunikasjon. Dette legger til rette for at nettverkene blir levedyktige (Viken, 2014b).

Fremvoksende fellesskap og administrerte/ledet fellesskap

Newell et al. (2009) viser til forskjellene på det de kaller for fremvoksende fellesskap og administrerte/ledet fellesskap. Fremvoksende fellesskap fremstår som nettverk styrt nedenfra og opp. Disse har ofte startet gjennom uformelle settinger mellom mennesker eller bedrifter i et sosialt fellesskap (Newell et al., 2009). Fremvoksende nettverk har ofte et bredere perspektiv og kan derfor unngå å ende opp med nettverk hvor alle deltakerne har samme snevre tankesett, noe som kan påvirke i negativ retning for arbeidet til nettverket (Newell et al., 2009). På den andre side viser Newell et al. (2009) til det som omtales som ledete fellesskap. Nettverkene styres ovenfra og ned, men ledete nettverk bør i følge Thompson (2005) få jobbe så uforstyrret som mulig uten påvirkning fra ledelsen. Det bør tilrettelegges for møter og samlinger i nettverket for å sette aktørene sammen, samt tilrettelegges for kunnskapsdeling. Samfunnene/nettverkene må selv få lov til å bestemme hva som er relevant for dem og hvordan de skal benytte kunnskapen i nettverkene (Newell et al., 2009, Eide og Fuglsang, 2015, Thompson, 2005).

I artikkelen "Hvorfor samarbeide?" av Audy et al. (2011, niende avsnitt) står det at "*Samarbeid kan inngås mellom to eller mange enheter*". Når to eller flere parter blir enige om samarbeid så er det viktig å bygge tillit, men jo flere parter som er med i samarbeidet jo vanskeligere er det å skape denne tilliten. Noen bedrifter kan ha mye å tilføre og lite å vinne i et samarbeid, mens noen andre aktører kan ha lite å bidra men mye å vinne. I en studie utført av Haugland (2004) viste det seg at bedrifter inngikk samarbeid for å få en bedre markedsposisjon, tilgang til teknologi og dele kompetanse. Det er absolutt nødvendig at medlemmene skjønner destinasjonsselskapets markedsføring og hvordan de kan delta for å få fordelene av medlemskapet. Pike (2016) påpeker også viktigheten av dialog mellom bedrifter og vertskapet i destinasjonen gjennom markedsføringsplanlegging.

2.2. Hvorfor og hvordan samarbeide? (F1)

I denne delen skal vi se på hva litteraturen sier i forhold til hvorfor nettverk bør samarbeide og videre se på hvordan nettverk kan samarbeide. For å forstå motivasjonen bak samarbeid mener vi at det er viktig å sette seg inn i nettopp dette. Som Iversen, Jakobsen og Holmen (2015) skriver i en rapport for NHO så henger reiseliv og næringslivet tett sammen lokalt i norske kommuner. Det finnes mange mindre organisasjoner rundt omkring på destinasjoner i Norge som jobber for næringsliv og næringsutvikling, noen er privat eid, andre er offentlig eid. Alle disse organisasjonene er små og har begrenset med ressurser, og mange av de har ingen oversikt over hva de andre organisasjonene driver med (Olsson, 2014), det vil derfor være fordelaktig at flere parter samarbeider.

Porter (2000) hevder at gjennom å delta i en klynge vil man øke konkurransekraften gjennom å være en del av et større miljø. Bedrifter som deltar i en klynge har mulighet til å tilegne seg og dele erfaringer og kunnskap, og dermed hjelpe hverandre for styrke egen konkurransevne. Johnstad (2004) legger vekt på tillit og fortrolighet som utgangspunkt for samarbeid. Han skriver videre at solidaritet, gjensidighet, fleksibilitet og konfliktløsning er grunnleggende normer for å utvikle tillit. Relasjonsbygging er viktig for utvikling av felles verdier og normer eller identitet mellom partene (Johnstad, 2004). Samarbeid er å samle arbeidskraft til felles anstrengelser og eierskap, og resultatet som kommer ut er ikke mitt, men vårt. Samarbeid kan oppstå når personer fra ulike organisasjoner produserer noe sammen, ved å gå sammen om ressurser og avgjørelser, og ved at begge sammen eier produktet eller tjenesten som blir resultatet (Kamensky og Burlin, 2004). Samarbeid kan også bety å gå sammen om å danne et

nettverk som innebærer formelle samarbeidsavtaler. Dette kan for eksempel innebære at bedriftene/enhetene fortsatt driver med egen drift for seg selv, men har en forståelse av hva de andre gjør (Kamensky og Burlin, 2004). Haugland (2004) skriver at samarbeid, allianser og nettverk ikke er klare og entydige begreper og at de i litteraturen blir brukt om en annen og i ulike sammenhenger. Samarbeid, strategisk allianse, nettverk og partnerskap er betegnelser som alle kan betraktes som generell beskrivelse på at bedriftene samarbeider uten å utdype noe mer om innhold og type samarbeid (Haugland, 2004).

Begge destinasjonene vi har studert ligger ved havet og har en form for kystturisme. Fiskeri- og kystdepartementet påpeker viktigheten for samarbeid mellom fiskeri- og sjømatnæringen og turistnæringen for å stimulere til økt lønnsomhet og nyskapning i denne næringen. Det påpekes også viktigheten av samarbeid tverrsektorielt i like stor grad som mellom små og store aktører (Fiskeri- og kystdepartementet, 2008). Bygdeforskning har et prosjekt på gang som ser på "Samarbeide for å styrke utviklingen av kystturisme-coasttour (Bygdeforskning, 2017). Når man ser på de forskjellige argumentene for det som er mest fordelaktige i samarbeid, så lurer man på hvorfor det ikke skjer. Lorentzen, Topsø Larsen og Schrøder (2015) skriver at en av årsakene kan være at det er vanskelig å få til stabile samarbeid med firmaer innen turistbransjen fordi de ikke er teknisk relaterte. Videre skriver de at vi vet lite om hvordan turisme og opplevelsesbedrifter er engasjert i dynamisk nettverksjobbing og samarbeid. Turistbedrifter kan ha individuelle motiver og ha unike strategier i forhold til andre firmaer, men de vil av og til ha behov for å være en del av ett kollektivt samarbeidsstrukturer (Lorentzen et al., 2015).

Det Johnstad (2007) fant i sin undersøkelse av flere nettverk, var at bakgrunnen og initiativet for nettverksdannelse ofte var krise markedsmessig eller økonomisk. En annen årsak til nettverksdannelse kunne være samfunnsmessige eller teknologiske endringer i næringsmiljøet. En tredje grunn til samarbeid er at små bedrifter ikke har nok ressurser alene til å gjøre en god jobb innen markedsføring, og derfor er avhengige av samarbeid som skaper det mens de selv kan fokusere på sin kjernekompetanse. Hjalager i Eide og Fuglsang (2015) hevder at innen reiseliv generelt, og spesielt innen opplevelsesbasert reiseliv, er samarbeid viktig for innovasjon og læring. Videre skriver Gausdal (2015) at nettverk bestående av små og mellomstore bedrifter oppstår gjennom uforventede og ikke planlagt koordinering mellom firmaer som har like behov og komplementære ressurser. Som vi ser over så er det å samle ressurser, gjerne når det er felles behov og bedriftene har komplementære ressurser som er

bakgrunnen for samarbeide. Videre kan samarbeid i og mellom nettverk gi økt lønnsomhet og innovasjon. Felles strategi og markedsføring er også mål som kan gjennomføres ved samarbeid.

Det har blitt gjort forsøk på samarbeid på tvers av næringene de siste årene og som Elin Bolann sier i et intervju: "*Vi har sett eksempler på at land og regioner har prøvd å bygge en felles identitet eller merkevare. Få av dem har vært vellykket...Først og fremst fordi strategiene har blitt liggende i skuffen*" (Mo, 2006, ellefte og tolvte avsnitt). I det samme intervjuet påpeker hun også at det er viktig at hele næringslivet engasjerer seg i hele prosessen (Mo, 2006). Det er også viktig med lokale komplementære produkter på en destinasjon for at flere bedrifter skal ha en god konkurranseevne (Iversen et al., 2015). Det vil for eksempel være lite attraktivt å reise til Åndalsnes og bo på Grand hotell som er godt drevet om det ikke vil være noen andre produkter i området som er interessante for den tilreisende, dette kan være alt fra padling i elva til en god restaurantopplevelse.

Som en modell for å få det til å fungere i nettverk i turist og opplevelsesnæringen har Lorentzen et al. (2015) foreslått "Bricolage networking", hvor deltakerne har løst engasjement til nettverkene, men har også potensiale til å skape unike opplevelser sammen relatert til stedet. Denne modellen fungerer godt til en nedena og opp styring. Bedrifter driver i for liten grad ressursøking utover destinasjonen og bruker de ressursene de har akkurat der og da. Det kan være kunder, finansiering, leverandører, kontorlandskap, råd og ansatte. Bricolage networking kan være relevant for turist- og opplevelsessteder, da disse stedene ofte er plasser som har samlet turistbedrifter og ressurser over tid uten noe spesielle formål. På den andre siden sier litteraturen lite om hvordan firmaer kan bli engasjerte i slike typer nettverk (Lorentzen et al., 2015).

2.2.1. Innovasjon

Innovasjon er nevnt ofte som en grunn for hvorfor nettverk skal samarbeide. Innovasjon er et begrep som kan være vanskelig å forklare. Det er mange ulike oppfatninger om begrepet, mange ulike tilnærminger til faget og ikke minst mange ulike definisjoner. Innovasjon kommer fra det latinske ordet *innovare*, som betyr "*å lage noe nytt*" (Tidd og Bessant, 2013). Zaltman, Duncan og Holbek (1973) definerer innovasjon slik: "*Enhver idé, praksis eller materiell artefakter som blir oppfattet som ny av den relevante enheten som adopterer den*"

(Zaltman et al., 1973, sidetall ukjent). Direktoratet for forvaltning og IKT definerer innovasjon slik: *“Innovasjon er å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere. Formen er eksperimenterende og løsningen er ikke kjent på forhånd”* (www.difi.no, 2016, andre avsnitt). Ifølge Regjeringen.no (2010) har man ikke innovasjon før en ny idé eller oppfinnelse kommer til praktisk anvendelse, dvs. at den når et marked med brukere eller kunder. Begrepet innovasjon spenner ganske vidt, og som Regjeringen.no (2010, fjerde avsnitt) skriver, så kan innovasjon *“være tett knyttet til forskning og utvikling, men like gjerne til praktiske endringer på den enkelte arbeidsplass”*.

Tidd og Bessant (2013) deler innovasjon inn i to ulike former. En av de er inkrementell innovasjon, hvor det kort sagt handler om å gjøre det som gjøres men bedre. Den andre er radikal innovasjon som går ut på å gjøre noe annerledes. I tillegg vil Tidd og Bessant (2013) dele disse opp i fire ulike typer innovasjoner, som de omtaler som:

- Produktinnovasjon – forandring i ting, som produkt eller tjeneste som organisasjonen tilbyr.
- Prosessinnovasjon – Forandring i hvordan produkter eller service blir laget eller levert.
- Posisjonsinnovasjon – Forandring i kontekst som produktet eller service er introdusert.
- Paradigmeinnovasjon – Forandring i underliggende modell som rammer inn hvordan organisasjonen gjør ting på.

Innovasjon er nøkkelen til virksomheters og lands konkurransevne og bærekraftige vekst (Regjeringen.no, 2010) og økonomen William Baumol i Tidd og Bessant (2013, s. 5) påpeker at *“virtually all of the economic growth that has occurred since the eighteenth century is ultimately attributable to innovation”*. I en tid hvor det er stort fokus på produktivitet og effektivitet, som for eksempel Regjeringens opprettelse av Produktivitetskommisjonen (2015), vil innovasjon spille en stor rolle for å kunne møte nye krav i en verden som stadig endres. På nasjonalt nivå kan myndighetene spille en sentral rolle for å legge til rette for en økt grad av innovasjon i samfunnet, og da er innovasjonspolitikken viktig. For å møte målene til Regjeringen om økt produktivitet, økt konkurransevne og bærekraftig vekst, er det nødvendig med innovasjon i alle sektorer, også i handel og reiseliv.

Destinasjonsselskap og destinasjonsutvikling

Kjært barn har mange navn og egne erfaringer sier at det også er mange forskjellige oppgaver et destinasjonsselskap utfører og hva de har fokus på. Begrepene destinasjonsselskap, visitselskap, regionselskap, reisemålselskap og til og med turistkontor brukes av mange om hverandre. I følge Kamfjord (2011) definerer han et reisemålselskap som:

”et organisert samarbeid mellom leverandører og andre interessenter på et reisemål. Overordnet mål for selskapet er å sikre bedre lønnsomhet i næringslivet og økt verdiskapning for de berørte lokalsamfunn gjennom flere besøkende til stedet” (Kamfjord, 2011, s. 317).

Kamfjord (2011) viser også til at det jobbes ofte gjennom tre hovedoppgaver for å oppnå disse målene. Organisering, reisemålsutvikling og markedsføring av reisemålet. Gjennom organiseringen samler man aktører med felles interesser for å kunne jobbe utvikling og markedsføring av reisemålet. Det er ofte forskjellig vektning av hva som prioriteres hos forskjellige selskap og hvilke tiltak som utføres (Viken, 2014a). Viken (2014a) viser i figuren under mangfoldet av oppgaver et destinasjonsselskap har med blant annet nettverksstyring og nettverkstilrettelegging.

Kamfjord (2011) peker på at en av utfordringene med organisering av reisemål er at reisemålene er nettverksstyrte gjennom at destinasjonsselskapet ikke eier eller bestemmer over bedriftene som er med i samarbeidet. Tvert imot er ofte destinasjonsselskapet styrt av medlemmene gjennom avtaler eller eierskap.



Figur 1 - Arbeidsoppgaver i destinasjonsselskapene. Kilde: (Zehrer et al. i Viken, 2014a, s. 118)

2.2.2. Erfaringer fra næringen

Vi har forsøkt å finne litteratureksempler på samarbeid mellom reiseliv og handel, men har ikke funnet konkrete eksempler. Det finnes derimot flere rapporter, strategirapporter og forskning på samarbeid i og mellom nettverk, og samarbeid mellom eksempelvis reiselivsaktører, men handel i er i svært liten grad involvert. I vårt litteratursøk kom vi derimot over en som har utmerket seg på det med samarbeid, ikke konkret på handel men flere næringer som sammen stod samlet for å skape sterkere turisme. I New Zealand har flere aktører, alt fra industri til regjering, samlet seg for å skape ett sterkt reisedestinasjonsmerke. Dette ble gjennomført ved å ta i bruk en større internettdrevet strategi. Da New Zealands økonomi slet var det et sterkt ønske hos både regjering, bedrifter og i samfunnet generelt om å få New Zealand til å lykkes. Dette ble gjennomført ved å skape ett felles merke, også kalt paraplymerke (Morgan, Pritchard og Piggott, 2003). I tillegg har vi egne erfaringer med hvordan Tyrol har bygd opp sitt brand på tvers av et bredt spekter av næringene i regionen. Resultater av klyngesamarbeid viser at et godt klyngesamarbeid kan gi konkurransefortrinn både nasjonalt, men også internasjonalt (Novelli et al., 2006). Novelli et al. (2006) viser til resultater i Storbritannia der reiselivsklynger har oppnådd vekst gjennom samarbeid. Områder aktørene har samarbeidet på har vært gjennom å dele kunnskap og erfaringer på ulike felt som markedsføring, innovasjon og kompetanseutvikling.

I Norge er det forskjellige meninger om hvor innovative reiselivet er. På den ene siden hevder Rønningen og Lien (2014) at reiselivsnæringen driver omfattende grad av innovasjon over lang tid, mens på den andre siden hevder Jacobsen og Enger i Alsos og Andreassen (2015, s. 233) at norsk reiselivsnæring, sammenlignet med andre næringer, er lite innovative. I rurale strøk er det ofte en krise i andre sektorer enn reiseliv som er den utløsende faktoren for at det settes i gang en turistsatsning og man starter med destinasjonsutvikling (Müller og Brouder, 2014). Eide og Fuglsang (2013a) hevder at turistnæringen ofte har utfordringer med å jobbe i nettverk ettersom det er mange små bedrifter som ikke tilhører konsern eller kjeder og derfor ikke er vant med å jobbe i nettverk. I tillegg har næringen også utfordringer gjennom at flere av de små aktørene ikke nødvendigvis har et ønske om vekst, da de føler seg passe store i forhold til egen kapasitet og ønsker. Av egne erfaringer vil vi påstå at handelsnæringen, spesielt på mindre steder har de samme utfordringene grunnet at de er bygd opp på samme måten gjennom å være små, ofte uavhengige butikker, evt. franchise-drevet. Men hvis man får næringen med i nettverk kan man kunne oppleve det Eide og Fuglsang (2013a) omtaler som

”bandwagon effect” gjennom at flere vil være med i et fellesskap da andre aktører er med. Dette kan medføre et bedre samspill og utvikling mellom aktørene og produktene gjennom at de deltar i et nettverk.

Ifølge Håndbok for Arena programmet er nettverk *”En gruppe bedrifter som har sammenfallende interesser, har planlagte, regelbundete og gjentagende møter og diskuterer spørsmål rundt områder som alle finner interessante”* (Innovasjon Norge, 2010, s. 7). I reiselivsnettverket ”Arena Innovative Opplevelser” (Flatnes og Furre, 2012) har man blant annet gjennomført prosjekter som omhandler innovasjon, kompetanseheving, internasjonalisering og forbedring av rammebetingelser. I Arena USUS har klyngen hatt fokus på *”å bli best på gjenkjøp”* (Wifstad og Jakobsen, 2016, s. 10). Blant annet har klyngen jobbet med å utvikle gjestehåndteringen, kompetanseheving og forsknings- og innovasjonsprosjekter. Viktige aspekter i utviklingen og gjennomføringen av Arena prosjektet har vært at klyngesamarbeidet har vært godt forankret, at det har vært en kritisk masse og klyngefasilitatoren har hatt en viktig funksjon for å få et godt samspill (Flatnes og Furre, 2012).

I en rapport utredet av Olsson (2014, s. 2) for næringslivet og reiselivet i Valdres var fokuset å *”etablere en felles sterk medlemsorganisasjon som har tillit og respekt både internt og eksternt”*. Rapporten viser handelsstanden i Valdres er en av de som tjener mest på reiseliv i Valdres, og det vil være naturlig og tenke at det også kan overføres til mange andre steder rundt omkring i Norge, som blant annet Svolvær og Åndalsnes. I rapporten står det også at det er viktig at handelsstanden bidrar finansielt og følger opp andre prosjekter som bidrar til å øke turistmengden og antall gjestedøgn i regionen. Det anbefales videre at Valdres Destinasjon og Valdres Næringsforening slås sammen for å bedre koordineringen og satsningen mellom private og offentlige aktører. For å få til en suksessfull sammenslåing er det viktig at man lager felles plattformer som er meningsfulle og relevante for alle medlemmene og jobbe mer opp mot medlemmenes behov (Olsson, 2014).

Et annet suksesskriterie har vært at det er tilrettelagt for mange møteplasser. Møteplassen har ført til god relasjonsbygging mellom aktørene i klyngen og det har også ført til kommersielle avtaler mellom bedriftene. Når aktørene har kommet sammen har dette ført til et bedre samspill og samarbeid, samt at de har lettere for å kontakte hverandre ettersom de føler at de kjenner hverandre bedre og har tillit til hverandre. Dette har vist seg viktig for deltakerne i

klyngen, og det har blitt lagt opp til prosesser for å styrke dette enda mer. Dette har resultert i at bedriftene har blitt mer samkjørte, og det har blitt mer åpenhet mellom bedriftene. Viljen til å dele kunnskap og støtte hverandre er også bedret igjennom prosjektet, man ønsker å støtte hverandre fremfor å konkurrere (Flatnes og Furre, 2012, Wifstad og Jakobsen, 2016). Arena USUS har brukt mest av ressursene sine på møteplasser for å tilrettelegge for nettverksbygging, i tillegg til at de har hatt stort fokus på læringstiltak (Wifstad og Jakobsen, 2016).

Både i Arena USUS og Arena innovative opplevelser er det bedrifter som aktivt vil være med i klyngen og ønsker å lære og bidra i prosesser, dette medfører naturlig nok at man får de som det er minst motstand i, sett i forhold til deling og samarbeid. Til slutt peker Flatnes og Furre (2012) på at bedriftene selv er stolte av å være med på Arena prosjektet og de anser selv at det er et kvalitetsstempel for bedriften og seg selv.

2.2.3. Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på litteratur om nettverk og forskjellige type nettverk som finnes. Vi har sett nærmere på klynger, sosiale nettverk, bedriftsnettverk, praksisfellesskap, samarbeid, fremvoksende felleskap og administrerte/ledet felleskap. Videre så vi på hvorfor og hvordan man bør samarbeide, før vi til slutt så på erfaringer direkte fra næringen. Vi har dermed kommet frem til noen antakelser som vi skal undersøke for å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene våre som vises under i tabellen under.

Tabell 1 - Antakelser til forskningsspørsmål 1

Antakelser til forskningsspørsmål 1
Folk blir med i nettverk fordi mange andre er med i samme nettverket (Bandwagon effekten)
Man blir med i nettverk for å øke konkurranseevnen
Det er viktig at nettverk samarbeider tverrsektorielt
Nettverk bidrar til innovasjon i reiselivsklynger
Det er fordelaktig å være med i nettverk for mindre bedrifter
Samarbeid mellom nettverk oppstår spontant
Komplementære bedrifter har lettere for å samarbeide i og mellom nettverk

2.3. Faktorer som er viktige for samarbeid (F2)

I denne delen presenteres faktorer som er funnet i nettverk- og klyngelitteraturen som kan bidra til å svare på forskningsspørsmålet vårt "*Hvilke faktorer er spesielt viktige for samarbeid i og mellom nettverk?*" og bygger videre på "*Hvordan samarbeide*"- delen i kapittel 2.2.

2.3.1. Identitet og mål

Det er viktig at deltakerne i en klynge har felles forståelse av klyngens identitet og mål (Reve og Sasson, 2012). Novelli et al. (2006) peker også på viktigheten av klyngesamarbeid for at destinasjoner skal kunne stå sterkere i en stadig større global konkurranse. Klynger i reiselivsnæringen er et samarbeid mellom bedrifter som utfyller hverandre og destinasjonen de holder til på. Dette betyr at det er bedrifter fra forskjellige sektorer, men alle med samme mål om for eksempel å utvikle og markedsføre en destinasjon (Novelli et al., 2006). Reve og Sasson (2012) hevder også at for å få en velfungerende klynge er det viktig at deltakerne bidrar med en felles innsats, samt bidrar til å skape en aktiv arena for samhandling. Det bør videre være en vilje og gjennomføringsevne til å endre og videreutvikle bedriften og produktene sine i takt med utviklingen som skjer rundt seg. Det vil også skapes en kultur som har fokus på kommersialisering, vekst og entreprenørskap i klyngen. Resultater av et klyngesamarbeid vil basere seg på hvordan miksen av aktører og samspillet mellom aktørene fungerer (Reve og Sasson, 2012).

2.3.2. Ukjente med begrepet

En av utfordringene som pekes på når det gjelder reiselivsklynger er at aktørene som deltar i klyngesamarbeidet kan være ukjente med begrepet og arbeidsmetoden, og vil ha bekymring for å dele kunnskap og informasjon da de er bekymret for at andre i klyngen er konkurrenter fremfor å være samarbeidspartnere. Når disse holdningene dukker opp i klyngesamarbeid, går det utover utbyttet aktørene har av et samarbeid og klyngen får samlet sett et dårligere resultat enn potensialet (Novelli et al., 2006).

2.3.3. Geografisk og kulturell nærhet

Det finnes ulike dimensjoner av nærhet og Mattes (2012) beskriver organisasjonell, institusjonell og kognitiv som kritiske for tilrettelegging for læring, mens geografisk og sosial nærhet er faktorer som hjelper til innovasjon. Jakobsen (2008, s. 25) beskriver geografisk nærhet som "*et uttrykk for hvor raskt og enkelt det er å reise mellom bedriftene i gruppen.*" og viser til at antall timer eller minutter det tar for bedriftene å møtes er ett godt mål på geografisk avstand. Geografisk nærhet legger til rette for at bedriftene kan møtes på kort varsel og hyppig. Geografisk nærhet kan også effektivisere koordineringen og kontroll, mens avstand igjen hindrer aktørene i å bli "locked-in" ved å skape åpenhet og fleksibilitet (Boschma, 2005).

Jakobsen (2008) beskriver en ny form for nærhet, som ikke er beskrevet av Boschma (2005) eller Mattes (2012), nemlig kulturell nærhet. Kulturell nærhet kan beskrives som felles språk, utdanning, sosial gruppe og religion. I følge Jakobsen (2008) er kulturell nærhet en viktig faktor for god kommunikasjon som reduserer misforståelser og skaper tillit. Jakobsen (2008) påpeker noe som egentlig er veldig selvsagt, jo større likheter i behov av ulike ressurser aktørene har, jo større gjensidig avhengighet er det mellom dem. Er det liten geografisk avstand mellom aktørene, jo større er sannsynligheten for at det oppstår formelle og uformelle koblinger mellom aktørene. Videre har Jakobsen valgt å ikke trekke en klar grense på om en bedriftsgruppe klassifiseres som en klynge, men heller valgt å si:

"at jo tettere vertikal, horisontal og geografisk struktur og jo større bedriftsgruppe, desto mer har den egenskaper av å være en klynge."(Jakobsen, 2008, s. 15).

2.3.4. Tillit

For at samarbeidet i et nettverk skal fungere mener Gausdal (2008) at det må tilrettelegges for å skape tillitsfulle relasjoner mellom deltakerne i nettverkene. En måte å skape tillit og tillitsfulle relasjoner mellom menneskene i nettverkene er ved at de har kontakt med hverandre og treffer hverandre ansikt til ansikt, og at de treffes eller snakker med hverandre jevnlig. Dette kan bidra til å skape et godt samarbeid og en god delingskultur i nettverket (Abrams mfl. i Gausdal, 2008). Noen må påta seg ansvar for å koble deltakerne i nettverket sammen (Gausdal, 2008), og en måte å skape tillit mellom deltakerne i nettverket er å starte med lavrisiko aktiviteter (Krogh i Gausdal, 2008), samt å sette av nok tid til sosialt samvær, slik at man kan snakke sammen om ufarlige temaer og dermed blir bedre kjent med hverandre

og tillit til hverandre øker (Gausdal, 2008). På sin side konkluderer Honggard (2015, s. 91) i sin masteravhandling at det er viktig å bygge tillit, trygghet og struktur for å skape samhandling mellom reiselivsbedrifter, dette støttes av også av konklusjonen fra masteravhandlingen til Olsen (2009), som hevder det er viktig med gode evner til å bygge relasjoner mellom aktører i markedet for å skape en felles samhandling. Disse oppgavene viser at det er viktig med tillit, trygghet og struktur, samt at det er gode relasjoner mellom aktørene i markedet for å skape samhandling, i denne oppgaven ønsker vi å gå dypere inn og se på hvordan det kan bygges tillit, trygghet og struktur gjennom lederskap slik at det blir dannet samhandling, samt hvordan relasjoner mellom aktører i markedet kan dannes for å skape grunnlag for samarbeid.

Johnstad (2007) hevder at tillit og gjensidighet er nøkkelfaktorer i nettverk. Og for at nettverkene skal være velfungerende påpeker Finsrud (2007) at det er viktig med en forståelse for at det er et større antall aktører med ulike behov, ideer og kunnskaper, og at det i et regionalt felt da vil oppstå et mangfold av samarbeidsformer og samarbeidsinitiativer. En sentralisert styring som samarbeidsstruktur nevnes som lite fruktbart, men at organisering og riktig koordinering er viktig.

2.3.5. Sosial kapital

Sosial kapital er viktig for dannelse og utvikling av klynger og Johnstad (2004) beskriver det slik:

"Med sosial kapital forstås sosiale relasjoner, tillit og normer mellom personer, gruppe eller organisasjoner som fremmer eller hemmer samarbeid til felles beste. Dette er en kapital eller ressurs som går på evnen til å mobilisere og organisere, og som kan bidra til å forsterke eller substituere effekten av andre kapitalformer (human, finansiell eller fysisk kapital) i arbeidet med å oppnå bestemte mål." (Johnstad, 2004, sidetall ukjent).

Kjennetegn for miljøer med god sosial kapital er at det er lett å få til frivillig samarbeid, kollektiv handling mellom bedrifter og at deltakerne kommer med innspill til utvikling og gir en innsats til organisasjonen. Svak sosial kapital kan ofte finnes i organisasjoner med fragmenterte miljøer. I disse miljøene er det et stort behov for at noen initierer og organiserer samarbeid gjennom brobygging for å bedre samarbeidet (Johnstad, 2004).

For å skape kollektiv handling er den sosiale kapitalen en viktig forutsetning, og igjen så er utgangspunktet for kollektiv handling skapt av lederskap, hvor en eller flere ildsjeler med visjoner tar initiativ og lederskap for å skape samarbeid, nettverk og fellestiltak som igjen kan styrke den sosiale kapitalen og klynge.

Nettverkene vi har valgt ut å forske på i denne oppgaven er frivillige. I slike nettverk er det å bygge og utnytte sosial kapital viktig, samt det å skape kollektiv handling (Johnstad, 2007).

2.3.6. Flere suksessfaktorer

Det er flere punkter som er kjennetegn for at klynger skal fungere, og vi mener at flere av disse kjennetegnene kan overføres til faktorer for at nettverk skal lykkes med samarbeid.

- Forpliktende samarbeid over tid med en aktiv deltagelse fra alle klyngedeltakerne.
 - En felles tilhørighet.
 - Bedriftene styrer/bestemmer i klyngen og betaler helt eller delvis for driften.
 - Egen administrasjon; ryddig og proff prosjektledelse med legitimitet for å få en rask utvikling.
 - Etablere formelle og uformelle møteplasser hvor refleksjon, erfaringsdeling og læring/faglig påfyll er sentrale tema.
 - Gjennomføring av prosjekter med fokus på praktisk og rimelig rask nytte for bedriftene og deltakelse må være basert på et ønske om å oppnå resultater.
 - Ildsjeler eller sosiale entreprenører og gode støttespillere.
 - Bygge gode relasjoner, tillit og samarbeidskultur mellom klyngedeltakeren.
 - Felles kompetansebase og/eller interesser mellom bedriftene.
 - Fleksible virkemidler som møter lokale behov
- (Bergum, 2007, Porter, 2000, Finsrud, 2007, Johnstad, 2007).

Videre er involvering av ansatte i foretakets utviklingsprosesser gunstig med tanke på organisasjonsmessige innovasjoner (Rønningen, 2009).

2.3.7. Fallgruver

Haugland (2004) viser til fallgruvene som kan oppstå i et samarbeid mellom forskjellige aktører. Han peker på at samarbeidet blir lagt opp for avansert og komplekst og hvis deltakerne ikke er kjent med arbeidsmetoden i utgangspunktet er man ikke nødvendigvis kjent

med hvordan man kan løse problemet. Videre peker Haugland (2004) på at samarbeidspartneren ikke bidrar inn i fellesskapet på lik linje, enten det er kompetanse eller ressurser. Dette kan medføre at en av partene føler at en annen part er gratispassasjer. Det er også tilfeller der en av partene kan føle seg utnyttet gjennom at man føler at det kun er den andre parten som drar nytte ut av samarbeidet. En siste ting som kan være negativt og ødeleggende for samarbeidet er hvis man ikke føler det er noe utvikling og resultat gjennom samarbeidet. Dette kan medføre at man ikke er villig til å legge mer ressurser i samarbeidet. For at samarbeid skal være vellykket er det viktig med komplementaritet mellom bedriftene eller nettverkene som samarbeider, dvs. at de har ressurser som utfyller hverandre. Det er også viktig med lokale komplementære produkter på en destinasjon for at flere bedrifter skal ha en god konkurranseevne (Iversen et al., 2015). Det vil for eksempel være lite attraktivt å reise til Åndalsnes og bo på Grand hotell som er godt drevet om det ikke vil være noen andre produkter i området som er interessante for den tilreisende, dette kan være alt fra padling i Rauma til en god restaurantopplevelse.

I kapittel 2.4 om ledelse vil vi se nærmere på hvordan disse fallgruvene kan unngås og hvordan ledere kan påvirke samarbeid i og mellom nettverk.

2.3.8. Oppsummering

Dette kapitlet beskriver mange ulike faktorer som er viktige for at klynger og nettverk skal fungere. Vi har nevnt felles mål og identitet, tillit, felles arenaer/møteplasser, geografisk og kulturell nærhet, sosial kapital. Til slutt har vi også presentert flere andre faktorer som blant annet møteplasser, prosjektstyring, økonomi og ildsjeler/sosiale entreprenører.

Ut i fra litteraturen i dette kapitlet har vi gjort oss antakelser presentert under i tabellen under som legger grunnlag for drøftingen under kapittel 4.

Tabell 2 - Antakelser til forskningsspørsmål 2

Antakelser til forskningsspørsmål 2
Medlemmene har en felles forståelse av nettverkets mål og oppgaver som skal løses, samt at man har fått gjort en forventningsavklaring blant medlemmene.
Næringen er ikke vant i å jobbe i nettverk og er ukjente med begrepet og arbeidsmetoden.
Hvis det er liten vilje og engasjement til å delta på samlinger og dele av egen kunnskap og erfaringer i nettverket, er det vanskelig for nettverkslederen å tilrettelegge for nettverksaktiviteter.
Det er viktig å oppleve en geografisk nærhet for å skape en felles arena mellom medlemmene.
Det er viktig at menneskene møter hverandre ansikt til ansikt, både på formelle og uformelle møteplasser. Dette for å bygge tillit og relasjonsbygging mellom aktører.
Det er viktig med tillit, trygghet og struktur, samt at det er gode relasjoner mellom aktørene i markedet for å skape samhandling.

2.4. Ledelse i og mellom nettverk (F3)

I dette kapittelet vil vi bidra til å besvare det andre forskningsspørsmålet: ”*Hvordan kan lederskap utøves i nettverk og ved samarbeid mellom nettverk?*.” Vi vil se nærmere på relevant litteratur innenfor ledelse av nettverk, samt se på erfaringer andre har gjort seg på temaet. Til slutt vil vi oppsummere de viktigste antakelsene fra teori og erfaringer.

2.4.1. Generelt om ledelse

Hemphill og Coons i Yukl (2013, s. 19) definerer ledelse som:

”The behavior of an individual directing the activities of a group toward a shared goal”.

Richards & Engle i Yukl (2013, s. 19) sier at:

”leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished”.

Videre sier Drath & Palus i Yukl (2013, s. 19) at:

”leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed”.

Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) beskriver ledelse som det å stå i spissen for noe, ha ansvar og å vise vei for andre og motsatt assosieres svakt lederskap med manglende vilje til å ta ansvar, sviktende evne til å ta beslutninger og dårlig gjennomføring av tiltak (Grønhaug et al., 2001). Dette er noen av veldig mange definisjoner på ledelse. Det er også en debatt om ledelse på den ene siden er helt avgjørende på hvordan en organisasjon leverer, men på den andre siden mener man at ledelse ikke har noe betydning for resultatet (Busch og Vanebo, 2003). Det som er viktig er at lederen faktisk oppfattes som leder i gruppen for å kunne være leder (Lord og Maher i Grønhaug et al., 2001). Dette kan enten gjøres ved å lede gjennom andre eller sammen med andre (Busch og Vanebo, 2003).

Grønhaug et al. (2001) skriver at ledelse kan deles inn i to ulike former, formell og uformell ledelse og at de utformer hverandre. En formell leder har blitt utpekt som leder med en spesifikk ansvarsområde og kan også beskrives som institusjonell ledelse. Uformelle ledere er personer som har kompetanse, ferdigheter eller evner som gjør at de får tillit av de som er med i gruppen. Det kan også være personer som yter en ekstra innsats og viser vilje for en gruppe for å fremme gruppens interesser, det kan for eksempel være en talsmann for gruppen eller lignende.

Ledelsesteorier dreier seg også om lederposisjoner, fordi man har en forventning om at lederen inntar en ledelsesposisjon og en rolle i organisasjonen vedkommende jobber i. Henry Mintzberg er en av de mest refererte når det gjelder klassifiseringen av en leders ulike roller. Han har klassifisert lederrollen i 10 forskjellige punkter. Forskningen hans er basert på reell adferd der man ser at ledelse ofte er styrt av ytre påvirkning og avgjørelser av stor og liten betydning på daglig basis som også bekreftes av Tengblad (2012) i motsetning til hva man forbinder med en leders rolle i teorier.

Mintzberg (1973) sine 10 roller er delt inn i tre hovedkategorier som fordeler seg på interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller for å hjelpe lederen med å få en bedre forståelse av eget arbeid. Status og formell autoritet er grunnlaget for de tre første interpersonelle rollene, disse gir grunnlag for de tre neste som omhandler informasjonsrollen som igjen er grunnlag for beslutningsrollen.

Interpersonelle roller også omtalt som den mellommenneskelige rollen. Dette omhandler hvordan man har kontakt med andre mennesker, både utenfor og internt i bedriften. Det kan også oppfattes som hvordan organisasjonen oppfattes utenfra (Mintzberg, 1973).

- 1) **Gallionsfigur:** Lederen kan opptre som gallionsfigur for bedriften, eller bedriftens ansikt utad, og må utføre en del oppgaver forbundet med dette.
- 2) **Anfører:** Lederen tar et ansvar for sine ansatte gjennom å legge til rette for motivasjonshevende tiltak for at de ansatte vil yte mest mulig.
- 3) **Forbindingsledd:** Lederen fungerer som en nettverksbygger for å skape gode kontakter og bevisstgjøre omgivelsene om organisasjonen.

I informasjonsrollen vil lederen få mye informasjon. Mye av informasjonen er ikke en del av rutinene i bedriften. Informasjonen man mottar må behandles og det må gjøre beslutninger fortløpende (Mintzberg, 1973).

- 4) **Overvåker:** Lederen ser hele tiden etter informasjon fra forskjellige kilder og evaluerer og vurderer muligheter i organisasjonen fortløpende.
- 5) **Informasjonsmidler:** Lederen gir informasjon til sine ansatte som de ikke vanligvis ville fått.
- 6) **Talsmann:** Lederen gir informasjon om bedriften ut til omgivelsene utenfor organisasjonen for å vise at man har god kunnskap om egen organisasjon.

Lederens som **beslutningstaker**. Lederen har et ansvar for å ta beslutninger i egen organisasjon (Mintzberg, 1973).

- 7) **Entreprenør**: Handler om hvordan lederen utnytter muligheter for å videreutvikle bedriften i forhold til de ytre omgivelsene.
- 8) **Kriseløser**: Lederen tar tak i problemer og kriser som ikke kan oversees. Dette være både interne og eksterne problemer for organisasjonen.
- 9) **Ressursfordeler**: Lederen bestemmer hvem som skal gjøre hva og hvem som får bestemme og hvem som skal gjøre hva i organisasjonen.
- 10) **Forhandler**: Lederen inngår avtaler med andre organisasjoner og gjennom dette forplikter organisasjonen gjennom dette.

2.4.2. Ledelse av nettverk

For å utvikle levedyktige dynamiske nettverk eller klynger kreves det både strategier, lederskap og medvirkning fra aktørene (Johnstad, 2004). Kamfjord (2016) peker på en viktig forskjell i å lede et nettverk og utvikle en destinasjon mot for å lede en bedrift. Bedrifter og eksempelvis resorther styres av seg selv og kan ta beslutninger innad i organisasjonen som er gjeldende for alle og trenger ikke å forholde seg til andre når man tar en beslutning. De er da det som omtales som at de er bedriftsstyrte. På den andre siden har man nettverksstyrte destinasjoner der man har et samarbeid på en destinasjon eller et geografisk avgrenset området fra et lite sted til et land hvor man kan påvirke helhetsproduktet. Dette betyr at ledelsen i nettverket ikke kan bestemme over deltakerne i nettverket. Noe som fører til at man må være tilretteleggeren for at andre aktører skal jobbe sammen i nettverket uten at man har en direkte styringsrett over aktørene (Gummesson, 2003). Dette vil vi forklare senere i oppgaven, men man kan benytte seg av det Gausdal og Nilsen (2011) omtaler som "orchestrating networks", gjennom at man tilrettelegger for samarbeid mellom aktørene i et nettverk enn på den andre side prøver å lede aktørene i et nettverk.

Samarbeidsrelasjoner er dynamiske og det tar tid for at de partene som samarbeider får en forståelse på hva det kan være lurt å samarbeide om og hvordan det kan styres. En utfordring for lederne er å håndtere de endringene som skjer og samtidig balansere egen interesse og ta hensyn til gjensidig åpenhet (Haugland, 2004). I den type nettverk vi har i denne oppgaven vil det ikke være aktuelt for lederen i nettverket å fokusere på egen interesse, da en viktig rolle

for en slik nettverksleder er å operere nøytralt å jobbe for alles interesse. For lederne i de ulike bedriftene vil det derimot være aktuelt. Både lederne i bedriftene som er medlemmer i nettverkene og nettverkslederen er det viktig å jobbe for gjensidig åpenhet. Haugland (2004) skriver om tillit som styringsmekanisme. En slik styringsmekanisme forutsetter et samarbeidsklima som er basert på felles verdier og normer, noe som passer til bedriftene og nettverkene i vår oppgave. Lederen må styrke utviklingen av solidaritet, gjensidighet, fleksibilitet og konfliktløsning.

Eide og Fuglsang (2013a) hevder at det er viktig med personlige relasjoner og tillit mellom ledelsen og deltakerne, og mellom deltakerne i et nettverk, for å få til en samhandling. Det er spesielt viktig på steder der det ikke har vært en tradisjon for slikt samarbeid tidligere. Selv om nettverket bør ha nedenfra og opp initiativ og styring vil det være en fordel om det har en viss offentlig økonomisk støtte slik at nettverket har en økonomisk plattform som kan stimulere nettverket. Men man er helt avhengig av aktive og forpliktete deltakere for å få gjennomført noe. Deltakerne må føle en sammenheng med det de driver med fra før og nettverk starter ofte litt uformelt før de formaliserer seg. Hvis det er for mye uenighet og konflikter på en destinasjon vil det kunne stå i veien for et samarbeid i nettverk, da deltakerne på destinasjonen ikke vil kunne se en felles mening med samarbeidet (Eide og Fuglsang, 2013a).

Johnstad (2007) skriver at ildsjeler og lederskap er viktig for å få samarbeidet til å skje. Han skriver også at for å få en god forankring er det viktig med en bred medvirkning i nettverket. Drivere er en personlighetstype som er viktig for å bygge sosial kapital og legge til rette for annen virksomhet. Disse driverne mestrer å kombinere egne og eksterne ressurser og kompetanse, bygge tillit, gjensidighet og danne felles visjoner for å få til kollektiv handling. Overbyggere/brobyggere er personlighetstyper som har evnen til å initiere til samarbeid og kobler grupper og bedrifter sammen rundt felles utfordringer, og hjelper til med å finne en arbeidsform som gjør at deltakerne får noe ut av samarbeidet. Denne personlighetstypen gjør seg godt i rollen som leder i nettverk (Johnstad, 2007).

I denne oppgaven vil vi ha fokus på nettverk mellom bedrifter som er uavhengige av hverandre gjennom at de ikke er i samme allianse eller kjeder. Det betyr at alle er individuelle bedrifter som ofte er små med få ansatte, de bestemmer over seg selv og har nødvendigvis ikke vekst som mål for bedriften sin. Det er stor variasjon i type bedrifter som er med i et nettverk, men de har det samme ønsket om at reisemålet de er på skal være attraktivt slik at de

kan tjene mer penger, men det kan forekomme at det er en delte meninger om hvordan den veien bør være. Som nevnt tidligere er alle med frivillig i nettverket og alle bestemmer over seg selv. Det betyr at lederen av nettverket ikke bare skal lede ansatte og en ”tradisjonell” organisasjon, men også tilrettelegge for at andre jobber sammen. I tillegg til å delta i nettverket kan man glemme litt at deltakerne har sin egen bedrift som man jobber med hver dag og at nettverket ikke nødvendigvis er fremst i tankerekken hver dag, selv om det er det nettverksleder ser på som det viktigste.

2.4.3. Organisering og ledelse av nettverksgrupper

Wenger i Eide og Fuglsang (2015) skriver at det er forskjellige måter man kan få samarbeid i nettverk til å fungere. Det første er at mennesker i nettverkene tar posisjonen som megler og dermed kan skape et bedre samarbeid mellom aktørene gjennom å skape en felles forståelse for ideer og perspektiver fra deltakerne i og mellom fellesskapene. Man må videre legge til rette for felles arenaer, felles aktiviteter og felles språk mellom aktørene og fellesskapene. Det må også legges til rette for at det er varierte interaksjoner på tvers av fellesskapene for å skape innovasjon og oppnå ny læring mellom menneskene i fellesskapene. For hvis man ikke jobber sammen vil ikke effekten av fellesskapene gi resultater. Honggard (2015) på sin side konkluderer i sin masteravhandling at motivasjonen for samarbeid ligger på det Fjelldal-Soelberg, Eide og Vespestad (2011) definerer som et mesonivå, da det er viktig å oppleve en geografiske nærhet mellom samarbeidspartnerne for å skape en felles arena. Slike interaksjoner mellom samarbeidsstrukturer kan være med å motvirke det Hjalager (2000) skriver om mangel på stabile samarbeidsstrukturer som forsterker tillit og gjensidighet i turistdistriktene. Hjalager (2000) hevder at mangel på stabile samarbeidsstrukturer fører til at det er en tendens til at turistfirmaer opererer som gratispassasjerer. Mangelen på samarbeid spesifikt internt i nettverkene kan komme av lite tid og få ressurser (Eide og Fuglsang, 2013b).

I bedriftsnettverk er det ofte behov for en aktør som opptre på vegne av felleskapet, og Jakobsen (2008) påpeker behovet for en fasilitator, også kalt nettverksleder av Olsen og Elvekrok (2010), som kan organisere aktiviteter som gagnar gruppen. En fasilitators rolle vil i følge Jakobsen (2008) bestå av å være vert, selger, kobler og gartner. Fasilitatoren må også avklare forventinger til potensielle aktører som er med i nettverket (Olsen og Elvekrok, 2010). Dette er en sammensatt rolle hvor en må selge det geografiske området, tilrettelegge for

møteplasser og koble sammen relevante aktører, og ikke minst fokusere på vekst i bedriftene gjennom å legge til rette for det Jakobsen (2008) kaller for knoppskyting. Olsen og Elvekrok (2010) har sett på hvordan nettverksgrupper bør organiseres og settes sammen. De nevner at det er viktig med god prosjektstyring og ledelse av nettverk. Olsen og Elvekrok (2010) hevder det er viktig at man bruker nok tid i forarbeidet til et nettverk og at nettverkslederen helst burde besøke aktørene for å kartlegge situasjonen, behovene og forventningene, samt tilpasse nettverket etter aktørenes felles behov. Olsen og Elvekrok (2010) peker videre på at det finnes mange små nisjebedrifter som har behov for nettverk for å ha suksess. For at disse skal lykkes er det viktig at man har en nettverksleder som organiserer arbeidet i nettverket godt. Det er en større sannsynlighet for at nettverket skal lykkes gjennom at nettverkslederen har god kontroll og styring. Tilbakemeldingene fra nettverkene Olsen og Elvekrok (2010) forsket på var at det burde være enda strengere krav til deltakerne, samt oppfølging av deltakerne fra nettverksleder da bedriftene ofte blir distraheret vekk fra nettverksarbeid av daglig drift i en hektisk hverdag. Det er videre viktig at nettverkslederen har meglerkompetanse for å kunne bidra til å løse konflikter som kan oppstå underveis (Chaston; Franke; Huggins; Hanna og Walsh i Olsen og Elvekrok, 2010, s. 3).

Wenger et al. (2002) bruker begrepet ”network broker” som en leder som fungerer som en koordinator i praksisfellesskapet. Lederen skal ikke nødvendigvis være eksperten på fagfeltet, men skal tilrettelegge for å bygge en felles plattform for gruppen, gjennom å fasilitere arbeidet, linke deltakerne i praksisnettverket sammen på en uformell måte. En forutsetning for å lykkes er å ha god kunnskap om deltakeren i praksisfellesskapet (Wenger et al., 2002).

Nettverksledere kan bidra til å inkludere en større kunnskapsdeling og erfaringsutveksling fra utsiden av nettverket gjennom å legge til rette for et faglig nettverk slik at aktørene i nettverket knytter kontakt med relevant fagkompetanse (Major og Cordey-Hayes i Olsen og Elvekrok, 2010, s. 3). Relevant fagkompetanse kan man få gjennom fagpersoner med teoretisk bakgrunn eller personer med erfaring fra aktuell næring. Fukugawa; Zeleny i Olsen og Elvekrok (2010, s. 3 og s. 9) hevder at de nettverkene som klarte seg best var medlemmer som deltar i fleksibelt nettverk med en sterk forpliktelse til arbeidet. Dette bekreftes av Fulop i Olsen og Elvekrok (2010) som hevder at det er en begrensning i nytteverdien til deltakeren i nettverket hvis nettverkene er for formaliserte i sin form.

Olsen og Elvekrok (2010) viser til sin studie av 101 mat-nettverk der de har sett på suksessfaktorene for innovasjon i nettverk og har kommet frem til at det er noen suksessfaktorer som kan styres og noen som ikke kan styres. Forholdene som ikke kan styres er forhold internt i organisasjonene som deltar i nettverket da nettverkslederen ikke har styringsrett i de deltakende organisasjonene. Nettverkslederen kan stimulere medlemmene i nettverket gjennom å tilrettelegge for at deltakeren kan få et best mulig forhold for en best mulig sosial interaksjon, men det hjelper lite hvis det er liten vilje og engasjementet til å delta på samlinger og dele av egen kunnskap og erfaringer i nettverket. I tillegg kan personkjemi og andre interne forhold i bedrifter virke negativt på arbeidet i nettverket (Olsen og Elvekrok, 2010).

På den andre side peker Olsen og Elvekrok (2010) på viktigheten av en fasilitator og tilrettelegger av nettverket, og påstår at de viktigste faktorene for at et nettverk skal fungere er at deltakeren har en vilje til å dele kunnskap og informasjon med andre deltakere av nettverket. Nettverkslederen fungerer som en nøytral part som kan tilpasse nettverket hvis det oppstår utfordringer i nettverket, og nettverkslederen kan gjøre forskjellige tiltak for å styre nettverket (Olsen og Elvekrok, 2010).

Olsen og Elvekrok (2010, s. 9) har videre fire konkrete tips for å lykkes med nettverk og som nettverksleder.

Tips 1: Sammensetningen av aktører i nettverket må tilpasses vertikalt eller horisontalt og med riktige deltakere i forhold til formålet med nettverket.

Tips 2: Tilrettelegge for at deltakeren skal bli kjent gjennom uformelle arenaer og i hyggelige omgivelser. Dette er et viktig punkt for at deltakerne skal bygge tillit og gode relasjoner til hverandre før de begynner å dele kunnskap og informasjon seg i mellom. I tillegg til at de kan arbeide med utfordringer som angår deres bedrift og sette krav til at dette må jobbes med mellom samlingene.

Tips 3: Det er viktig at nettverkslederen har avklart forventingen til deltakeren på forhand og er med nettverket fra før oppstart til avslutning, og i mellom samlingen følger opp deltakerne. Nettverksledere må opptre nøytralt og gjennomføre en god, men også fleksibel prosjektstyring.

Tips 4: Det må tilrettelegges for kunnskapsoverføring mellom deltakerne i nettverket. Dette kan gjøres gjennom å stimulere og engasjere deltakerne for å skape tillit i nettverket. En måte å tilrettelegge for kunnskapsoverføring på, er at bedriftene får besøkt hverandre for å lære direkte fra den enkelte bedrift hvordan han har det. I tillegg vil de andre aktørene få en større forståelse for og kunne se med egne øyne hvordan metoder bedriften benytter eller utfordringer bedriften har.

Nettverk består ofte av koblinger mellom bedrifter, men bak bedriftene er det alltid mennesker. Det er menneskene som fysisk deltar i nettverkene og disse menneskene bygger opp nettverkskompetanse og får en bred kontaktflate utenfor egen bedrift. Utfordringer kan oppstå når personer med høy nettverkskompetanse slutter i en bedrift og tar med seg mye av kompetansen ut av bedriften og nettverket. De sosiale relasjonene som opparbeider seg mellom personene er en viktig faktor for at man har god tillit til hverandre og er villig til å dele i nettverket. Tilliten som er bygd opp mellom personene vil ikke automatisk gå videre til den nye personen som skal ta over arbeidet i nettverket og man må begynne på nytt å bygge sosiale relasjoner for å få resultater av nettverksarbeidet (Busch og Vanebo, 2003).

2.4.4. Orchestrating

“Network orchestration” er i utgangspunktet definert som

“as the set of deliberate, purposeful actions undertaken by a hub firm to create value (“expand the pie”) and extract value (“gain a larger slice of the pie”) from the network” (Dhanaraj and Pharkhe i Gausdal og Nilsen, 2011, s. 587).

Dhanaraj og Pharkhe; Wenger; McDermott og Snyder i Gausdal og Nilsen (2011, s. 587) hevder en kritisk faktor for å lykkes i innovative nettverk for små og mellomstore bedrifter er å ha en som kan lede nettverket. Dhanaraj og Pharkhe i Gausdal og Nilsen (2011, s. 588-589) hevder at i nettverkets orchestration er det tre ledelsesegenskaper som er veldig viktig og avgjørende:

Lede kunnskapsflyten i nettverket (Managing knowledge mobility).

I innovative nettverk er det helt sentralt å dele av egen kunnskap. Det er derfor viktig å ha en egenskap for å legge til rette for at kunnskapsflyten er god i nettverket. For å tilrettelegge for at man kan dele kunnskap kan man fasilitere møteplasser som tilrettelegger for kunnskapsdeling, bygger tillit mellom aktørene, at den tause kunnskapen blir formidlet til

andre i nettverket og tilrettelegging for at de forskjellige menneskene i nettverkene ikke misforstår hverandre på bakgrunn av at man ikke snakker det samme ”språket”. Deling av kunnskap kommer som nevnt nødvendigvis ikke av seg selv, og det er derfor dette må tilrettelegges for.

Evne til å drive frem suksessfulle prosjekter (Managing innovation appropriability). For at deltakerne i nettverkene skal være fornøyde med å delta i nettverkene er en av suksessfaktorene at de ser at noe av arbeidet i nettverket lykkes. At noen produkter eller ideer gir positive resultater. Det er derfor viktig med en god evne hos de som leder nettverket til å identifisere hvilke innovative prosjekter som kan lykkes for å vise til gode resultater med nettverksarbeidet.

Tilføre stabilitet i nettverkene (Managing network stability). Orton og Weick i Gausdal og Nilsen (2011) hevder at nettverk bestående av små og mellomstore bedrifter kan være skjøre da de ofte er basert på frivillig deltakelse. På den andre side kan den samme type nettverk være kreative og innovative med dynamiske prosesser. Dhanaraj og Pharkhe i Gausdal og Nilsen (2011) hevder på sin side at for å få stabile nettverk må man fjerne truslene til nettverket. Dette kan være isolasjon i gruppen, deltakere som slutter, at det danner seg egne grupper i nettverket og gruppeslitasje. Lederen av gruppen kan benytte ulike metoder for å hindre at dette skjer. Den ene er gjennom å forbedre gruppens rykte utad. Dette kan gjøres gjennom at kjernen i nettverket viser til resultater oppnådd gjennom samarbeidet i nettverket. Dette er positivt da andre i nettverket vil se opp til de viktige aktørene og hvordan de arbeider (Dhanaraj og Pharkh i Gausdal og Nilsen, 2011). En annen måte man kan benytte for å sikre et mer stabilt nettverk er å skape et fremtidsbilde som viser at det vil bli positive resultater gjennom å arbeide i det aktuelle nettverket. Dette vil motivere medlemmene av nettverket til å bli værende i nettverket, da de tror at det gir bedre resultater enn å forlate nettverket (Dhanaraj og Pharkh i Gausdal og Nilsen, 2011). Den tredje metoden for å stabilisere nettverket er å skape enda tettere relasjon mellom aktørene i nettverket og navnet i nettverket. Dette kan gjøres gjennom å iverksette enda flere prosjekter mellom aktørene i nettverket som igjen vil føre til et enda sterkere lojalitet til navet av nettverket (Dhanaraj og Pharkh i Gausdal og Nilsen, 2011).

Det er videre viktig å holde en viss stabilitet i nettverk. Gausdal og Nilsen (2011) hevder det er en viss forskjell på hvilke samarbeidsrelasjoner som er viktigst i forskjellige type nettverk.

I nettverk med en hovedaktør er det viktigst at samarbeidet opp mot navet i nettverket fungerer. I nettverk med små og mellomstore bedrifter er samarbeidet mellom alle aktørene like viktig, spesielt i begynnelsen.

I tillegg mener Gausdal og Nilsen (2011) at man bør legge til en fjerde dimensjon til Dhanaraj og Pharkes sitt rammeverk, som på engelsk omtales som ”managing network health”. Dette betyr at men må følge med på hvordan medlemmene i nettverket deler og bidrar inn i nettverket. Hvis man legger merke til at nettverket ikke fungerer bra og det ikke skjer mye og det er lite vitalitet, bør lederen av nettverket iverksette tiltak for å bedre situasjonen slik at nettverket igjen kan vise til positive resultater i sitt arbeid.

2.4.5. Makt

Som leder vil man alltid ha en form for makt. Karp skriver om Engelstad sin makt definisjon:

”Makt er evnen til å få noe til å skje” (Engelstad i Karp, 2014, s. 109).

Videre har Hobbels og Hindess en annen definisjon på makt:

”...makt ikke alene er en kapasitet, men også som en rett til å påvirke. Og både kapasitet og rett er avhengig av en legitimitet gitt av dem som utsettes for makten”(Hobbels og Hindess i Karp, 2014, s. 110).

Karp (2016) deler opp samfunnets maktstrukturer i tre maktformer: aktørmakt, strukturmakt og prosessmakt.

Aktørmakt som omtales også av Yukl (2013) som politisk makt, posisjonsmakt og personmakt. Det handler om å ha kontroll over noen eller over noe, samt evnen til å få saker og ting besluttet og bestemt. Har man evnen til å beherske spillet og har kontroll over beslutningsprosesser i alliansedannelser, og på møter og arenaer, har man det som omtales som politisk makt (Karp, 2016). Posisjonsmakt omtaler Karp (2016) videre som makt en får igjennom en posisjon eller stilling i for eksempel en bedrift, hvor man for eksempel får tilgang på informasjon og styringsrett over ansatte. Posisjonsmakt gir kontroll over belønninger og bruk av tvangsmidler for å gi andre en fordel, eller gi en form for straff (Busch og Vanebo, 2003). Til slutt har man det Karp (2016) omtaler som personmakt som handler om deg som person og hva du i kraft av deg selv kan ha makt over. Du kan være god til å argumentere for egne saker, eller være karismatisk person som får andre til å bli påvirket av deg. En kan også ha spesielle kunnskaper, kompetanse og verdier som gjør at du får troverdighet som får andre til å gjøre som deg (Karp, 2016).

Strukturmakt omtales av Karp (2016, s. 140) som ”*makten som ligger i de sosiale strukturene. Det er makt forbundet med klasse, kjønn, etnisitet eller grunnleggende økonomiske forhold*”. Videre deler Karp (2016) opp strukturmakt i fire deler: symbolsk kapital, sosial kapital, kulturell kapital og økonomisk kapital. Gjennom godt arbeid og anerkjennelse oppnår du symbolsk kapital. I tillegg kan man gjennom å bruke sosial-, kulturell- og økonomisk kapital, og å skape en verdi av dette, oppnå en enda bedre posisjon. Sosial kapital handler om hvem du kjenner og er i nettverk med, samt hvordan man knytter kjennskap og vedlikeholder kontakten til andre mennesker (Puntnam i Karp, 2016, s. 140). Kulturell kapital kan opparbeides gjennom å ha god kunnskap og kjennskap om samfunn, historie, politikk, kultur og litteratur. Dette kan du opparbeide deg gjennom blant annet formell utdanning. Gjennom å ha god kulturell kapital vil man fremstå mer intelligent og kunnskapsrik, vil kunne få en større respekt og dermed mer makt (Karp, 2016). Karp (2016) hevder til slutt av det kan være viktig å ha økonomisk kapital for å kunne få makt og posisjoner. En kan betale seg inn i riktige posisjoner som kan gi andre former for kapital og dermed større makt.

Prosessmakt omtales av Karp (2016) som en evne til å vurdere og forstå mellommenneskelige samhandling og ta lederskap i situasjoner som krever det for å kunne påvirke andres handlinger og holdninger. Johannessen og Olsen (2013) hevder det er den emosjonelle og sosiale kompetansen som er viktig for å kunne å kontrollere andres emosjoner i tillegg til sine egne. Dette gjelder både når man leder seg selv, men også når man skal lede andre.

I tillegg vil vi trekke inn noen av Busch og Vanebo (2003) sine makt typer som påvirker maktforhold for å supplere de nevnt over.

Argumentasjonsmakt handler om hvor flink man er til å argumentere for sine synspunkter ved å bruke tilgjengelig informasjon og kunnskap om temaet for å vinne frem egen sak. Dette er en måte å fatte beslutning på, gjennom samhandling og dialog (Busch og Vanebo, 2003). Gjennom allianser og nettverk kan man påvirke andre til utøve makt for seg. Denne type makt kan ofte utøves gjennom uformelle nettverk og i det stille ha en betydelig innflytelse.

Det er forøvrig viktig å huske på at problemstillingen omhandler i hovedsak om frivillige bedriftsnettverk og at medlemmene derfor er mindre påvirkelig av maktbruk fra nettverksleder.

2.4.6. Boundary objects, Boundary spanner og Gatekeeper

Elementer som kan gjøre koblinger mellom personer og miljøer enklere blir av Wenger (2003) kalt "Boundary objects". Disse objektene kan enten være felles språk som gjør det enklere for folk å kommunisere eller felles prosesser som gjør at koordinering av handling på tvers av grenser lar seg gjøre.

I nettverk er det viktig å ha "Boundary spanners" som kan opptre som en form for meglere og hjelpere slik at det kan benyttes riktige metoder som koordinering mellom organisasjonene i nettverkene, slik at de fungerer godt (Alter og Hage, 1993). Flere forskningsfunn viser at kunnskapsdeling internt i organisasjoner ofte svikter. Kunnskapsarbeidere kan utnytte situasjoner der de besitter en spesiell kompetanse for å påvirke resten av organisasjonen til egen fordel (Wilhelm og Scarbrough i Newell et al., 2009, s. 168). På samme måte kan enkeltpersoner som sitter med innflytelse i flere nettverk, som også er omtalt som "boundary-spanners", også utnytte situasjonen og påvirke samhandlingen mellom nettverkene til egen fordel gjennom å begrense og selv velge ut hvilken informasjon som går på tvers av nettverkene. Denne type aktører er noe Pettigrew i Newell et al. (2009) omtaler som en "gatekeeper". Det er også nettverk som begrenser tilgangen av informasjon og kunnskap om arbeidet i nettverket, men da spesielt hvis det gjelder nettverk som jobber i veldig spesialiserte arbeidsområder, dette er for å hindre at man mister et konkurransefortrinn (Swan et al. i Newell et al., 2009). Det kan også oppstå utfordringer med deling internt i organisasjoner, ikke fordi man ikke ønsker det, men fordi man ikke har en forståelse for at en annen type kunnskap er viktig i eget arbeid (Newell et al., 2009). "Boundary spanners" er derfor viktig for å skape en forståelse mellom grupper eller enkeltpersoner slik at de kan skjønne hva den andre egentlig mener (Newell et al., 2009).

2.4.7. Board interlocks

I sosiologien og ledelsesteorien er det gjort studier på det som litteraturen kaller for "board interlocks". "Board interlocks" er personer som sitter i styret i flere organisasjoner samtidig (Mizruchi, 1996). "Board interlocks" ble tidligere beskrevet som personer som ønsket å

beholde makt og kontroll. I senere år har fokuset blitt overført til et informasjonsperspektiv, som ser på "board interlocks" som verktøy for å redusere usikkerheter og dele informasjon for å bedre samarbeid (Borgatti og Foster, 2003). Mizruchi (1996) støtter dette ved å hevde at "board interlocks" kan fungere som et bånd mellom nettverk.

2.4.8. Ledelse av destinasjoner og erfaringer fra bedriftsnettverk

Det må tas mange forskjellige hensyn når man utvikler turistdestinasjoner. Destinasjoner består av flere nettverk som går på tvers av hverandre, og når man skal drive destinasjonsutvikling må man ta hensyn til en rekke aktører og bedrifter på destinasjonene i tillegg til de offentlige myndigheter lokalt og regionalt som er involvert. Det er derfor viktig at utviklingsstrategier er godt forankret, også på tvers av aktørene og inkluderer alle nettverk på destinasjonen (Haugland, Ness, Grønseth og Aarstad, 2011). I tillegg må det tas hensyn til alle nivåer når man skal utvikle destinasjonene. Fra enkeltmennesker og enkeltbedrifter på destinasjonene til destinasjonene som helhet og til regionale myndigheter, nabo destinasjoner og andre, man må derfor benytte seg av det Haugland et al. (2011) omtaler som integrerte multilevelstrategier.

Volgger og Pechlaner (2014) hevder at nøkkelen for at DMOs skal sikre destinasjonens konkurransevne er at de må tilrettelegge for samarbeid mellom aktører på reisemålet. DMOs må derfor operere som nettverksledere. Bornhorst et al. (2010) hevder på sin side at suksesskriteriene til DMOs er at man driver strategisk planlegging i utviklingen av selskapet og destinasjonene som helhet. De riktige menneskene må ansettes med den riktige kompetansen, i tillegg til å et fokus og gjennomføringsevne på tiltakene selskapet skal utføre. I tillegg til dette må selskapet være skikkelig finansiert og man må ha gode relasjoner til destinasjonens produktleverandører. I tillegg hevder Bornhorst et al. (2010) at destinasjonens suksesskriterier er beliggenhet og tilgjengelighet. Destinasjonen må i tillegg levere attraktive produkter til destinasjonens gjester, og opplevelsene gjestene får når de besøker destinasjonen må være veldig god. På toppen av det må destinasjonen ha støtte fra samfunnet og innbyggerne på destinasjonen.

Bedriftsnettverket Innovative Opplevelser har vært et Arena-prosjektet som har blitt evaluert etter det ble avsluttet (Flatnes og Furre, 2012). Selve bedriftsnettverket er organisert som et eget selskap, men uten ansatte. Nettverket har leid inn ressurser i 20% stilling fra Reiselivsrådgivningsselskapet Mimir AS og de har fulgt nettverket igjennom hele arena

perioden. Litteraturen som er nevnt tidligere stemmer overens med erfaringene fra nettverket. Prosjektet har erfart at prosjektleder/nettverkslederen har hatt et godt reiselivs- og fagnettverk og er faglig sterk med erfaringer fra tilsvarende prosjekter og nettverk, i tillegg til å være engasjerende og initiativrik. Det blir også trukket fram at nettverkslederen hadde god kontakt med deltakerne i nettverket underveis og deltok på samlinger. Ledelsen har i tillegg utfordret deltakere i nettverket til å tenke nytt ved egen bedrift og dermed bidratt til å iverksette utviklingsprosjekter innad i nettverket mellom aktørene og satt de sammen med FoU-aktører. Dette er punkter som ble oppfattet som suksessfaktorer for de gode resultatene til Arena nettverket (Flatnes og Furre, 2012).

2.4.9. Oppsummering

I dette kapittelet presenterte vi temaene: generelt om ledelse, ledelse av nettverksgrupper, "network orchestrating", "Boundary objects", "boundary spanners", "gatekeepers", "board interlocks" og ledelse av destinasjoner og erfaringer fra bedriftsnettverk.

Ut i fra litteraturen i dette kapittelet har vi gjort oss antakelser presentert under i tabellen under som legger grunnlag for drøftingen vår i Funn og drøftings-delen.

Tabell 3 - Antakelser til forskningsspørsmål 3

Antakelser til forskningsspørsmål 3
Nettverksledere må opptre nøytralt og gjennomføre en god, men også fleksibel prosjektstyring.
Leder må fungerer som en koordinator i nettverket.
Nettverkslederen må identifisere hvilke innovative prosjekter som kan lykkes for å vise til gode resultater med nettverksarbeidet.
Nettverk bidrar til innovasjon i reiselivsklynger
Det er viktig med personlig relasjoner og tillit mellom ledelsen og deltakerne og mellom deltakerne i et nettverk for å få til en samhandling.
Personkjemi og interne forhold i bedrifter virke positivt eller negativt på arbeidet mellom medlemmene i nettverket.
Hvis bedriftene besøker hverandre og med egne øyne ser hvordan metoder andre bedrifter benytter eller utfordringer bedriften har, vil det føre til en større forståelse for hverandre bidra til kunnskapsoverføring mellom bedrifter.
Det er viktig for å skape en forståelse mellom grupper eller enkeltpersoner slik at de kan skjønner hva den andre egentlig mener.
Det kan oppstå utfordringer med deling internt i nettverk, ikke fordi man ikke ønsker det, men fordi man ikke har en forståelse for at en annen type kunnskap er viktig i eget arbeid eller motsatt.

3. Metode

”Den opprinnelige betydningen av ordet metode er ”veien til målet” (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 140). For å finne veien til målet må vi derfor velge oss en metode. I dette kapitlet skal vi gjøre rede for valg av forskningsmetoder, hvordan vi har valgt ut destinasjonene vi har valgt å undersøke og bakgrunn for valgene og avgrensingene vi har gjort. Til slutt i dette kapitlet vil vi vurdere validiteten til dataene som er samlet inn, styrker og svakheter med metoden vi har benyttet, og etikken med og rundt arbeidet med oppgaven, samt reflektere over vår egen rolle i denne oppgaven.

3.1. Forskningsstrategi & Design

3.1.1. Paradigme

Før man velger forskningsstrategi er det viktig å velge paradigme for å gi et grunnlag for prinsippene og basisregler forskeren jobber etter (Mehmetoglu, 2004). Mehmetoglu (2004) skiller mellom to paradigmer, den ene siden kaller han for positivisme og den andre siden kaller han for interpretivisme. Positivisme brukes for å studere menneskets handlinger og dekker alle måter å forske på gjennom bruk av vitenskapelig metode. I forhold til at vår oppgave er basert på kvalitativ forskningsmetode og oppgavens problemstilling har vi valgt interpretivisme. Interpretivisme handler om å forstå handlinger og fenomener, og gjennom fortolkning går man tett på fenomenet som skal studeres. Weber i Mehmetoglu (2004) skriver om to typer forståelsestilnærminger, den ene er direkte observasjonell forståelse og den andre er forklarende forståelse. Hamilton i Mehmetoglu (2004) har bygget videre på Weber's forståelsestilnærming med at opplevd erfaring er empirisk, og viser til at sosiale, historiske og kulturelle matriser er fenomener som best kan studeres gjennom samfunnsvitenskapelige metoder. Videre har kvalitativ forskning utviklet seg i flere fagdisipliner, som for eksempler interpretivistisk antropologi, symbolsk interaksjonisme og fenomenologi. Denne oppgaven er rette inn mot fenomenologi.

3.1.2. Forskningsdesign

Det er to forskjellige samfunnsvitenskapelige metoder, det er kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode går ut på å telle opp fenomener og kartlegge utbredelser, en slik metode kan bli gjennomført ved for eksempel spørreundersøkelser hvor resultatet kan fremstilles i tall

og tabeller. Ved bruk av kvalitativ metode samles data inn i form av tekst, tale eller bilder, og eksempler på bruk av kvalitativ datainnsamling kan være intervju eller observasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I denne oppgaven ble den kvalitative metoden intervju brukt for å finne svar på problemstillingen. Ved gjennomføring av kvalitativ forskningsintervju er målet å forstå hvordan folks oppfatning av verden er, sett fra intervjupersonenes side (Kvale og Brinkmann, 2015). I kvalitativ forskning går man dypere enn ved kvantitativ forskning og snakker med en mindre populasjon for å kunne få detaljert informasjon og kunnskap for å kunne forske på fenomen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2004). Dette er en mer egnet metode når man skal forske på fenomen som ikke er forsket mye på fra før (Johannessen et al., 2011).

For å oppnå den forståelsen er det ofte knyttet til fortolkning. Forskeren trenger innlevelse for å oppnå forståelse for det fenomenet som forskes på og er åpen og mottakelig. Geertz i Thagaard (2013) fremhever at kvalitative tekster ikke bare skal inneholde beskrivelser, men at fortolkninger av fenomenene som presenteres er vel så viktige. Denne oppgaven vil derfor ha en fortolkende tilnærming.

Innen kvalitativ forskningsmetode er det viktig at både observasjonsdata og intervjudata blir tolket i lys av de kulturelle og sosiale rammer som de personene som studeres forholder seg til (Thagaard, 2013). Det er to ulike filosofiske oppfatninger innen vitenskapen, og det er den fenomenologiske som er mest interessert i å illustrere hvordan mennesker opplever fenomener i sin verden, og hermeneutikere som er mest opptatt av fortolkningen av meningen (Kvale og Brinkmann, 2015).

Det finnes flere metoder en kan benytte når man forsker. Valget av forskningsdesign og derunder metode avgjør hvordan en skal jobbe med å besvare problemstillingene og vil kunne gi store forskjeller i besvarelsen av problemstillingen. Det er derfor viktig at det gjøres et riktig valg vedrørende metoden. Jacobsen (2015) peker på at det er viktig å vurdere om problemstillingen er beskrivende eller kausal, og dette vil påvirke valg av metode. Han peker videre på det å skille mellom testende eller eksplorerende. Et viktig skille vedrørende forskningsdesign er om man velger å gjøre et ekstensivt eller intensivt undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2015). Vi vil som nevnt tidligere i denne oppgaven, se på hvordan lederne i nevnte organisasjoner kan påvirke samarbeidet mellom organisasjonene/nettverkene. Det er tidligere blitt forsket på samarbeid i nettverk, samt samarbeidsrelasjoner i og med DMO. Forskning

mellom DMO og handelsorganisasjoner er så vidt oss bekjent ikke er forsket noe særlig på tidligere. Vi har derfor i utgangspunktet lite direkte litteratur eller tidligere direkte forskning å gå ut ifra. Vi vil derfor sammenligne destinasjoner som har et velfungerende samarbeid med destinasjoner som har en vei å gå på det feltet. Ut ifra problemstillingen er forskningen det Jacobsen (2015) kaller kausal da forskningen ser på årsaken til et fenomen. Videre har vi valgt det Jacobsen (2015) kaller et intensivt undersøkelsesdesign, da det var viktig å komme i dybden på informantene og sett i lys av omfanget av oppgaven er det begrenset hvor mange forskjellige destinasjoner som det er ressurser å forske på. Forskningen er av det Jacobsen (2015) kaller for eksplorerende art da problemstillingen prøver å finne årsaken og forståelse for hvorfor et samarbeid fungerer eller ikke fungerer.

I forskning så må det tas stilling til hvordan noe skal undersøkes, hva en skal undersøke og eventuelt hvem, dette kalles forskningsdesign. Det finnes mange forskjellige typer forskningsdesign innen kvalitativ forskningsmetode, fenomenologi, etnografi, *grounded theory* og casedesign er noen få av dem. En etablert forskningsdesign gjør det lettere å beskrive forskningsprosessen for forskeren. I denne oppgaven er det brukt casedesign. Case kommer fra det latinske ordet *casus* og betyr *tilfelle*. I litteraturen er det flere ulike forklaringer på casedesign, og i denne oppgaven vil det bli lagt vekt på Robert K. Yin's tilnæringsmåte (Yin i Johannessen et al., 2011).

Det som kjennetegn for casestudie er at forskeren henter inn detaljert data fra noen få individer eller caser. Studien blir gjennomført ved observasjoner eller åpne intervjuer som i denne oppgaven, men den kan også gjennomføres ved bruk av statistikk eller spørreundersøkelser, eller en kombinasjon av alle disse. Casedesign passer best til "hvordan" og "hvorfor"-spørsmål og i denne oppgaven er forskningsspørsmålene rettet som "hvordan"-spørsmål (Johannessen et al., 2011). Formålet vårt med casestudiet er å utvikle hypoteser (antakelser), nye relasjoner, konsepter og forståelse (Mehmetoglu, 2004). Merriam i Mehmetoglu (2004) skriver om tre ulike casestudie-metoder. Deskriptiv beskrives som at det endelige produktet er en rik beskrivelse på fenomenet som vi studerer. Det betyr at det som presenteres er en komplett, ordrett beskrivelse av det som blir studert. Induktiv er når teorien utvikles videre gjennom resonnering av dataene. Heuristisk går ut på at casestudier utvider leserens forståelse av fenomen ved å kaste nytt lys over det. I denne oppgaven har vi tilnærmet oss casestudiet både deskriptiv ved å beskrive fenomenene vi studerte og induktiv ved å utvikle våre egne antakelser ut i fra dataene.

3.1.3. Komparativ case-studie

For å kunne besvare problemstillingen vil det være nyttig å sammenligne destinasjoner/nettverk som ”lykkes” i å samarbeide med hverandre opp mot destinasjoner som ikke har utnyttet samarbeidsmulighetene de har. Dette vil vi gjøre gjennom det Jacobsen (2015) kaller for et komparativt case-studie der man kan bruke metoden for å sammenligne like caser, ulike caser eller mest mulig ulike caser. Vi tror at ved å kun se på en destinasjon ville vi kunne fått frem særegenheter ved den destinasjonen som ikke er overførbart til andre destinasjoner. Yin (2007) definerer fem viktige komponenter for å gjennomføre en case-studie. Den første er at problemstillingen er hentet fra praksis og forskeren har antakelser/teoretiske antakelser på hvorfor problemet finnes. Dette er nevnt i innledningen av oppgaven og er en viktig utfordring å finne svar på for mange kommuner og destinasjoner rundt om i landet. Yin (2007) peker videre på at det er viktig å avgrense hva som skal forskes på. Dette er gjort igjennom at vi har valgt ut to destinasjoner av alle landets destinasjoner for å kunne være mer dyptgående på hver destinasjon. Vi har forøvrig valgt ut caser med en relativt stor geografisk spredning for å ikke gå i fellen av regionale særegenheter i forskningen. Yin (2007) avslutter med å påpeke at man kan ha antakelser basert på et teoretisk utgangspunkt eller gjennomføre casen gjennomført som en beskrivende case-studie. Hvis man benytter seg av en teoretisk antakelse, kan man når man tolker funnene enten få bekreftet antakelsene, eventuelt videreutvikle/ lage en ny teori for hvorfor problemet oppstår, slik vi har gjort i vår oppgave.

Komparativt case-studie vil gi mulighet til å fokusere på spesifikke fenomener og hente inn mest mulig informasjon om fenomenet fra hvert case slik at saken blir belyst på best mulig måte (Johannessen et al., 2011). Det er veldig viktig at en får gått inn i dybden på hvert case slik at den virkelige årsaken til problemet blir avdekket. For å få dette til har vi valgt å benytte kvalitativ metode for å få en grundig analyse av aktørene på destinasjonene.

3.2. Innsamling av data

Her kan du lese om hvordan vi har valgt ut caser og informanter og til slutt kan du lese hvilken datainnsamlingsteknikk vi har benyttet.

3.2.1. Utvalg av case og informanter

Systematikk kobles til fremgangsmåten i forskningsprosesser, og innebærer at forskeren tar grundige og omfattende vurderinger ved planleggingen av fremgangsmåte for innsamling av data, analysearbeid og tolkning. Spontanitet følger ikke denne systematikken, men kan være lik så viktig i en kvalitativ forskningsmetode (Thagaard, 2013).

I denne oppgaven vil data bli innsamlet i form av intervju, hvor formålet er å få fyldig og omfattende informasjon om intervjupersonenes (informanter) synspunkter og perspektiver rundt oppgavens tema. Intervjuer er en god måte på å få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser (Thagaard, 2013). Det er viktig å ha i bakhode at det intervjupersonene forteller gjenspeiler deres forståelse av sin virkelighet.

Det er flere ulike perspektiver på hva intervjudata forteller, et av de er positivistisk ståsted. Ved positivistisk perspektiv er forskeren nøytral, og den som blir intervjuet beskriver hendelser eller kunnskaper og synspunkter ut i fra sine egne erfaringer, dens ”ytre” verden. Et annet perspektiv er konstruktivistisk ståsted, hvor den informasjonen som kommer frem ansees som et resultat av sosial interaksjon mellom forsker og den som blir intervjuet (Thagaard, 2013). Hvilket ståsted man har vil være avhengig av hvilke spørsmål man stiller og i denne oppgaven vil det være en blanding av positivistisk og konstruktivistisk ståsted.

Når vi skulle velge case å forske på, måtte vi gjøre oss noen valg. Skulle vi velge en eller to caser vi skulle gå dypt inn i, eller skulle vi forske på så mange som mulig i overflaten. Det vi vurderte det ut ifra var at ved å se på et case kunne det komme opp veldig særegne problemstillinger som kun var gjeldene for det ene caset. Velger vi så mange som mulig så får vi bare berørt overflaten av stedet vi er på og får mest sannsynlig kun intervjuet 1-2 personer på hvert sted. Dermed dukker samme problemstilling opp, at vedkommende vi snakker med ikke er ”representativ” for stedet eller caset. Det vi dermed valgte var å se på to caser og gå så dypt tiden og størrelsen på oppgaven tillot oss.

Vi har i tillegg til det, på bakgrunn av størrelsen på forskningsprosjektet, valgt å holde forskningen i Norge grunnet selverfarte kulturforskjeller. En annen avgrensning er at oppgaven ikke vil ha fokus på større byer i Norge, da de ofte har andre type utfordringer og at de totalt sett i mindre grad er avhengig av turistene i forhold til innbyggere og annen næring.

Vi ville også se på caser som var noenlunde like i størrelse og oppbygging, men ikke helt like. Det var viktig for oss at stedet selv anså seg som et turiststed, ikke nødvendigvis turiststed godkjent av Fylkesmannen, men at de selv mente at turisme var viktig for stedet og kommunen. Casene måtte også ha et oppegående destinasjonsselskap eller reiselivsslag, samt at det måtte være et sentrum med en handelsnæring.

Vi kartla mulige caser å forske på og var innom flere forskjellige interessante destinasjoner. Med egne erfaringer, tips fra bransjen og et media søk var Vega, Svalbard, Mo i Rana, Svolvær, Voss, Geiranger, Røros, Åndalsnes og Valdres, samt Tärnby i Sverige aktuelle. Vega og Svalbard har en naturlig avgrensing da de begge er øysamfunn. Voss og Åndalsnes har i løpet av de siste årene gjennomgått prosesser og prosjekter for å få handelsorganisasjoner og reiselivsorganisasjoner til å samarbeide. Valdres regionen har arbeidet for å slå sammen Valdres Destinasjon og Valdres Næringsforum. Geiranger har nylig gått igjennom en prosess der det lokale utviklingselskapet var besluttet avvirket, men som gjenoppsto før det faktisk ble nedlagt. Mo i Rana og Svolvær i Lofoten er destinasjoner som er tilknyttet et større destinasjonsselskap og er områder som er forsket noe på fra før. Røros og Tärnby er steder vi har hørt mye positivt om når det gjelder samarbeid og utvikling på tvers av destinasjonen. Det er også verdt å nevne at av disse destinasjonene, er Vega, Svalbard, Røros og Geiranger destinasjoner som arbeider med eller allerede er sertifiserte gjennom Innovasjon Norge som Bærekraftige Reisemål (Innovasjon Norge, 2016). Det er et veldig bredt spekter av destinasjoner som nevnes her, men problemstillingen vår låser seg ikke til en helt spesifikk type destinasjon og slik vi selv oppfatter næringen, så har ”alle de samme utfordringene”. Selv om disse destinasjonene er nevnt her som potensielle forskningsobjekter, var det helt vesentlig at man oppnår kontakt med relevante organisasjoner for å gjennomføre intervjuene. Rent praktisk i forhold til avstander og kostnader forbundet med forskningen var det en fordel om destinasjonen var i nærheten av en flyplass. Vi mottok et reisestipend fra prosjektet ”Opplevelser i Nord” som hadde som forutsetning at deler av forskningen måtte foregå i Nordområdene. Dette gjorde noe med utvalget av caser vi hadde å velge mellom.

Vi ønsket å forske på nettverkene Rauma Reiseliv og Handel i Åndalsnes og i Svolvær ville vi forske på Vågan Næringsforening og Destination Lofoten. Lofoten området har de siste årene hatt flere ARENA og nettverksprosjekt. Ut ifra nevnte caser valgte vi å først prøve å få kontakt med Åndalsnes og Svolvær. Vi fikk bare positive svar når vi presenterte

problemstillingen. Vi fikk også tips om potensielle personer fra næringen vi kunne intervju. Vi antar at de vi ble tipset om var engasjerte aktører i regionen som hadde egne meninger de ville dele. Vi valgte for øvrig også å ikke planlegge alle intervjuene på forhånd slik at vi hadde muligheten til å følge opp informanter vi ble klar over underveis. Rent praktisk tok vi først kontakt med aktuelle case/organisasjoner/nettverk per. telefon for å få bekreftet at dette kan være en relevant case. Det viktigste var å få snakket med ledelsen i nettverkene på destinasjonene og tidligere ledere. Vi valgte også ut informanter som var med i et eller flere nettverk, samt var bevisst på at noen av informantene måtte ha eller ha hatt ett eller flere styreverv i ett eller flere av nettverkene. I forhold til størrelsen på oppgaven har vi måttet avgrense omfanget av oppgaven til nettverkene nevnt over og valgt å holde oss til forholdet mellom handel og reiseliv, selv om vi kommer innom andre i intervjuene. Vi har derfor ikke intervjuet andre som kommuner og andre nettverk. I kapittelet om presentasjon av casene finner du også en oversikt over andre nettverk på destinasjonene. Vi endte opp med å intervju 7 informanter i Svolvær og 5 informanter i Åndalsnes. Det har vært viktig for oss å ha en variasjon av informanter fra reiselivsbedrifter, handelsnæringen og nettverksledelsen.

Under følger en oversikt over hvor de 12 informantene kommer fra. Vi har delt opp tabellen i om informantene kommer fra reiselivsnæringen, handelsnæringen eller driver i begge bransjene. Samt har vi satt opp en egen kategori for de som jobbet i nettverksledelsen. I Svolvær intervjuet vi i også en leder av et annet nettverk enn de to vi forsket på. I analyse delen vil informanter fra Svolvær være markert med (S) etter sitater og informanter fra Åndalsnes være markert med (Å) etter sitater.

Tabell 4 – Oversikt over informanter

Informant fra:	Svolvær (S)	Åndalsnes (Å)
Nettverksledelsen	4	1
Reiselivsnæringen	1	1
Handelsnæringen	2	2
Handel & Reiseliv	0	1

3.2.2. Datainnsamlingsteknikk

Når man benytter seg av case kan man innhente både primærdata, men også sekundærdata (Jacobsen, 2015). Primærdata er data som innhentes gjennom intervjuene med informantene.

Sekundærdata er data som er samlet inn fra andre kilder, det kan være forskningsmateriale fra lignende prosjekter eller det kan være tabeller fra for eksempel Statistisk sentralbyrå (Johannessen et al., 2011), i denne oppgaven ble det både samlet inn primærdata i form av intervju og sekundærdata i form av publiserte rapporter og artikler.

Det finnes mange metoder for å innhente data på. Vi vil benytte en kvalitativ metode gjennom det Johannessen et al. (2004) omtaler som individuelle semi-strukturerte intervjuer av sentrale personer på hver destinasjon. Det vil si at intervjuene ble utformet på forhånd gjennom en intervjuguide, men at vi valgte å følge en uformell stil, hvor vi forsøkte å ha en samtale hvor temaet var bestemt på forhånd. Vi fulgte en delvis strukturert tilnærming, for å oppnå fleksibilitet som er viktig for å knytte spørsmålene til den enkelte intervjuperson forutsetninger. Vi har valgt å benytte denne metoden fremfor andre metoder som spørreskjema, telefon intervju og lignende. Jacobsen (2015) omtaler denne metoden som det åpne individuelle intervjuet der vi har snakket med hver enkelt informant på deres egen hjemmebane for at de skal føle at de har kontrollen over situasjonen og ikke føler seg sårbare. Samtidig har vi hatt mulighet til å observere avslørende kropps- og ansiktsbevegelser eller andre ting som har påvirket situasjonen. Det har vært viktig å få informantene varme i trøya og skape en tillitt mellom oss og informanten for å få best mulige svar, vår erfaring vil tilsa at jo lengre inn i intervjuet vi kommer, jo mer åpen vil informanten være og de mest direkte og ærlige svarene kommer. Under intervjuet har vi hatt med båndopptaker og dataene har blitt transkribert i etterkant. Vi har også hatt med notatblokk for å kunne notere ned eksterne opplevelser som ikke båndopptakeren får med seg. I tillegg har det vært et nyttig verktøy å bruke for å notere ned enkelte tidspunkter som har vært sentrale i intervjuet, samt for å notere eventuelle oppfølgingsspørsmål til svar underveis. I forkant og etterkant av intervjuene samlet vi inn sekundær data, i forkant for å ha et bedre utgangspunkt for intervjuene og for å kunne være mer forberedt til intervjuet ved å kjenne til aktuelle problemstillinger på de forskjellige destinasjonene.

I etterkant samlet vi også inn sekundærdata for å fylle på og bekrefte eller avkrefte informasjon. Etter intervjuene og før innlevering observerte vi at det var bevegelser innenfor teamet vårt på destinasjonene. Dette har vært en fin miks av datainnsamling for å få sjekket av om det vi har oppfattet under intervjuer stemmer med det andre også formidler. Det betyr at noen av sekundærdataene er med i litteraturlisten, mens andre kun har blitt brukt for å være bedre forberedt til intervjuene.

Intervjuguiden (vedlegg 1) ble utformet på bakgrunn av litteraturgjennomgangen i tillegg til egne erfaringer fra tilsvarende nettverk og samarbeid. Da intervjuet var lagt opp som et semi-strukturert intervju har vi variert på rekkefølgen spørsmålene ble stilt i og intervjuer har også sporet av til tider til ikke planlagte temaer. Men dette har vært temaer som har vært relevant for oppgaven. Informanten har blitt spurt om nettverket de jobber i, hva de ser på som kritiske suksessfaktorer og hvor fallgruvene for et nettverk er. Selv om intervjuet var planlagt som et semi-strukturert intervju, tror vi det har blitt oppfattet mer som et åpent intervju hos informanten. Etter hvert intervju har vi gjennomgått intervjuguiden og vurdert om noen av spørsmålene skulle tas ut, eventuelt om noen nye skulle settes inn.

Før vi startet intervjuet har hver enkel informant blitt spurt om tillatelse til å bruke diktafon under intervjuet. De har også blitt informert om at intervjuer har blir transkribert for å kunne gjøre en bedre analyse.

Informantene har blitt informert om de forskningsetiske retningslinjer fra ”De nasjonale forskningsetiske komiteene” og blitt informert om intervjukontrakten (vedlegg 2) som inneholder temaer som problemstillingen, muligheten for å være anonyme og publisering av materialet. Intervjuet ble lagret elektronisk på låst PC, opplysningene som kom ut av intervjuet anses ikke som sensitive, men på grunn av muligheten for å identifisere personer gjennom å lese hele intervjuer ble oppgaven meldt inn til ”Norsk Senter for Forskningsdata” som har godkjent vår søknad (vedlegg 3). Alle opptak vil bli slettet når oppgaven er godkjent.

Alle intervjuene varte i ca. en time og informantene har på forhånd vært klar over hvilke temaer de kom til å bli spurt om slik at de har mentalt kunne forberedt seg på intervjuet. Vi stilte ”overordnede” spørsmål, for så å stille oppfølgingsspørsmål hvis vi ikke fikk utdypende svar. Intervjuene tok litt forskjellige retning ettersom informanten svarte og la vekt på forskjellige ting. Det er avgjørende slik at man beveger seg fritt i intervjuguiden og kan fokusere på de temaene som informantene selv ser på som viktige. Dette støttes av Jacobsen (2015) som i tillegg legger vekt på at denne type undersøkelser passer godt når det ikke er for mange informanter og destinasjoner som skal spørres. Hvert intervju vil være unikt i den forstand at man vil ha fokus på forskjellige tematikker eller felt, og hva hver enkelt informant svarer er interessant for forskningen. Det er dog viktig å ikke la seg påvirke av at hva en enkelt informant svarer er en mening som alle i samme gruppe er enig i. Siden det er informanter som i enkelte situasjoner kan være kjernen til suksess eller fiasko er det viktig at vi

får frem deres subjektive holdning og meninger for å kunne tolke dataene på en best mulig måte. Det har også vært viktig å ha i bakhodet at man må være observant på det Fangen (2015) omtaler som dobbel hermeneutikk. Enkel hermeneutikk handler om informantenes tolkning av seg selv og sin verden. Dobbelt hermeneutikk viser til at det ikke bare er informantene som fortolker verden de lever i, men også vi som forskere fortolker dataene som allerede er fortolket. Man er inne i den hermeneutiske spiralen som vil kunne prege innsamlingen av data og analysen av dataene (Ebdrup, 2012). Ved kritisk fortolkning av underliggende og skjulte interesser er man videre igjen inne på det som beskrives som trippel hermeneutikk (Alvesson og Sköldberg i Fangen, 2015).

3.3. Analyse

I denne oppgaven er det brukt en analysestrategi som er teoretisk styrt, det vil si at forfatterne har sett på litteratur koblet opp mot antakelsene i oppgaven og forsøkt å se på logiske sammenhenger mellom litteraturen, datainnsamlet materiale og sine egne antakelser. Denne oppgaven er også preget av at den er eksplorativ, da vi ikke fant lignende forskning som er blitt gjort tidligere på samarbeid mellom reiseliv og handel, og forfatterne visste ikke hva som ville komme frem når vi startet med den. En eksplorativ tilnærming gjør det også lettere å endre på oppgaven og problemstillingen underveis i oppgaven om man får ny input underveis som gjør at det vil være aktuelt.

På grunn av studiets tidsbegrensing og omfang ble det gjennomført en tverrsnittsundersøkelse. Det vil si at det ble samlet inn data innenfor ett lite tidsperspektiv og er derfor preget av tanker og funn akkurat på det tidspunktet intervjuet ble gjennomført.

For å få en bedre oversikt over datamateriale ble det transkriberte råmaterialet kodet. Ved å kode data i en kvalitativ analyse innebærer det å finne frem hvilke ord og begreper som forteller om innholdet i teksten (Thagaard, 2013). Til transkriberingen valgte vi å bruke analyse og undersøkelsesverktøyet NVivo til transkriberingen for å kunne holde bedre oversikt over dataene. For å analysere dataene våre gjorde vi en kategoriutvikling (Mehmetoglu, 2004) som vi la inn i NVivo. Vi sorterte innsamlet data i kategorier etter nøkkelord i litteraturen og våre antakelser som ble gjort på forhånd, slik at kategoriene hadde relevans til studiet (Merriam i Mehmetoglu, 2004). Dette gjorde arbeidet lettere når vi analyserte svarene for å finne sammenhenger eller årsaker underveis i forskningen. Denne

kodingen ble gjort for å forsøke å kategorisere mer rettet inn mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Underveis i kodingen ble tanker og refleksjoner nedskrevet. Johannessen et al. (2011) beskriver det som en deduktiv koding. Dermed fikk vi vurdert viktighet av hver enkelt del av besvarelsen basert på hva informanten selv fremhever som viktig eller ikke viktig. Målet med analysen var å finne likheter og forskjeller hos informantene og knytte de opp mot relevant litteratur og antakelser basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. NVivo har vært til stor hjelp for å holde oversikt over en stor mengde data.

Vi har videre koblet funnene opp mot sekundærdataene vi har samlet inn. Slik at de er med på å bekrefte eller stille nye spørsmål til drøftingen. I funn og analysedelen har vi satt inn tabeller (tabell 5, 6 og 7) i hver oppsummering slik at leseren av oppgaven og oss selv skal få en mer oversiktlig fremvisning av funnene til hvert forskningsspørsmål. Tabellene viser også oversikt over funn gjort på de ulike casene. I denne oppgaven har vi rettet oppmerksomheten mot et tema og retter derfor analysen mot temasentrert analytisk tilnærming, hvor vi går i dybden på temaet og sammenligner til slutt informasjonen fra alle deltakerne. Noe som er viktig med temasentrert analytisk tilnærming er å passe på at en fortsatt ivaretar et helhetlig perspektiv samtidig som en sammenligner utsnitt fra tekster fra de ulike deltakerne (Thagaard, 2013).

Vi har underveis i analysen av dataene vært bevisste på at vi er på vei inn i en "boble" med et veldig stort fokus på det vi jobber med og blir mindre og mindre mottakelig for innspill og endringer i det man gjør, så vi har jevnlig byttet på hvilken del av oppgaven vi har jobbet med, slik at vi kunne komme tilbake med nye tanker og nytt syn på forskningsspørsmålene, analysen og funnene. I denne oppgaven er det også viktig å være klar over at vi kan ha tolket dataene ved dobbel hermeneutikk, som beskrevet nærmere tidligere.

3.4. Studiens kvalitet og forskningsetikk

Her vil du kunne lese om hvordan vi vurderer validiteten og relabiliteten til innsamlet data, hvilke styrker og svakheter vi oppfatter med metoden vi har valgt, og til slutt en egen refleksjon over etikken vedrørende valgt oppgave.

3.4.1. Validitet og reliabilitet til innsamlet data / overføringsverdi

Validitet kommer fra det engelske ordet *validity* og betyr *gyldighet*. I forskningslitteraturen skilles det mellom tre ulike former for validitet, begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Begrepsvaliditet handler om at fenomenet som skal undersøkes henger sammen med dataene som er innsamlet og passer best for kvalitativ datainnsamling. For å måle dette må det rett og slett brukes sunnfornuft, eller *face validity* som Johannessen et al. (2011) beskriver det. Vi mener at i denne oppgaven så er det en klar sammenheng mellom intervju spørsmålene og problemstillingen. Intern validitet handler om å kunne påvise årsakssammenheng mellom to variabler. Intern validitet egner seg ikke å vurdere materialet i forskningsdesigner som enten er tverrsnitts studier, tiddserieundersøkelser eller panelstudier, og vil derfor ikke være aktuelt å bruke i denne oppgave som har tversnittstudie. Ytre validitet handler om utvalget av innsamlet datamateriale er representativt for den valgte gruppen og om resultatet en kommer frem til også kan overføres til andre områder og situasjoner. I denne oppgaven vil utvalget være personer som ble intervjuet og vi mener at gruppen er representativt.

Alle intervjuene ble gjort av det Jacobsen (2015) omtaler som førsthåndskilder. Vi vil derfor påstå at verdien av innsamlet data er høy og pålitelig. Hvis det er noe som kan tale negativt til kildene, er det at de i enkelte tilfeller av intervjuet vil måtte vurdere egne og andres lederegenskaper. Man må da være obs på at enkelte vil kunne vurdere seg selv på en mer positiv måte enn andre som vurderes. Dog, da dette ikke bare er et enkelt case som studeres, men flere caser, vil denne feilvurderingen kunne lukes ut.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig forskningen er. Datamaterialet må innsamles og bearbeides på en mest mulig pålitelig måte. Det vil si for denne oppgaven at de som er intervjuet er pålitelige kilder og at vi ikke utelukker eller tillegger data når vi bearbeider materialet. For å sjekke relabilitet kan for eksempel forskningen gjentas igjen på samme måte etter en gitt tidsperiode, eller andre forskere kan utføre den samme typen forskning, om de da ender opp med samme resultat har forskningen høy relabilitet. Det vil derimot være vanskelig å reprodusere akkurat den samme stemningen og kjemien i en intervju setting, og Johannessen et al. (2004, s. 195) skriver ”*Innenfor kvalitativ forskning vil krav om relabilitet vil være lite hensiktsmessig*”.

Overføringsverdien til andre vil vi påstå å kunne være høy da funn i oppgaven vil kunne

relateres til mange av landets destinasjoner, selv om det vil være lokale variasjoner i hvordan destinasjonen er bygd opp. Vi må likevel stille oss spørsmål om svarene er det Kvale og Brinkmann (2015) generaliserbare i forhold til antall informanter som er intervjuet og antall caser som er studert.

3.4.2. Styrker og svakheter med valgt metode

Styrken ved å velge en komparativ case-studie er at en sammenligner flere destinasjoner og ikke sitter igjen med funn fra lokale utfordringer som ikke er overførbare til andre destinasjoner. I tillegg gir kvalitativ metode muligheten til at informantene kommer med data som gir forskningen et nytt perspektiv og mer dybde (Jacobsen, 2015).

Svakheten med en komparativ case-studie er at det er mange destinasjoner å velge i og man får bare forsket på de casene man velger ut. Vi har derfor, som Mehmetoglu (2004) også bekrefter, vært nøye med hvilke informanter vi har valgt ut. I tillegg er datainnsamling fra kvalitativ metode ganske ressurskrevende og det kan være utfordrende å tolke data (Jacobsen, 2015). Mehmetoglu (2004) peker i tillegg på at det er flere måter å analysere data på i casestudier, så man må være nøye med hvilke metoder man velger å benytte.

3.4.3. Refleksjon over etikk, egen rolle som forsker, og eget ståsted

”Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale” (Johannessen et al., 2011, s. 93).

Det var viktig å forholde seg til de forskningsetiske retningslinjer som Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har vedtatt (Johannessen et al., 2011). En av våre utfordringer, som vi forsøkte å være veldig bevisst på underveis, er at en av oss har en rolle som daglig leder i et DMO som har vært ovenfor samme utfordring som oppgavens problemstilling. Det er derfor viktig for oss at vi var bevisst på at vi ikke ble blendet av egne erfaringer. Vi har helt bevisst valgt å ikke innhente data fra egen destinasjon. Vi måtte i tillegg være obs på hvordan vi ble oppfattet og hvordan vi oppførte oss i intervjusituasjonen, særlig siden en av oss har mye erfaring fra reiselivssiden av problemstillingen, og unngå å stille ledende spørsmål til informanten. Det har derfor vært en fordel i forskningen at en av medforfatterne ikke har bakgrunn fra reiseliv og handel, slik at vi også har fått et tilnærmet nøytralt syn på problemstillingen i oppgaven.

4. Funn og drøfting

For å finne svar på problemstillingen i oppgaven har vi valgt å forske på Svolvær i Vågan kommune i Lofoten og Åndalsnes i Rauma kommune. I dette kapitlet kan du lese litt om casene vi har forsket på, og for å kunne gi gode svar på forskningsspørsmålene våre har vi også valgt å se på hvilke type nettverk som er presentert i oppgaven vår. Videre kan du lese analysen og drøftingen vi har gjort av intervjuene og datainnsamlingen vi har gjort.

Vi har delt inn forskningsspørsmålene våre som kapittel. På slutten av hvert forskningsspørsmål har vi laget en tabell for å få til å svare på antakelsene våre som er knyttet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene våre og vi har avsluttet hvert kapittel der vi har gjort en komparativ analyse, dvs. sammenlignet de to ulike destinasjonene og sett på likheter og ulikheter på hvordan de opererer og tenker.

4.1. Presentasjon av Casene

4.1.1. Svolvær – Vågan

Svolvær ligger i Vågan kommune i Nordland fylkeskommune, i området som er kjent som Lofoten. Vågan kommune har 9 350 innbyggere og i kommunens administrasjonssentrum og eneste by, Svolvær, bor det ca. 4 500 innbyggere (Thorsneæs, 2017). Det vi forbinder med Vågan kommune er de kjente stedene som Henningsvær og Kabelvåg. I tillegg forbinder vi Svolvær med fiske, toppturer, spekkhoggsafari, vakker natur, rorbuer, fiskevær, Svolværgjeita og ikke minst nordlys.

I organiseringen av reisemålet/destinasjonen har reiselivet i Vågan kommune et samarbeid med næringen i kommunene Vestvågøy, Flakstad, Moskenes, Værøy og Røst om selskapet Destination Lofoten AS. Selskapet er eid i hovedsak av næringen, mens kommunene i Lofoten eier bare en liten del. Det er ca. 125 medlemsbedrifter i tillegg til de 5 kommunene selskapet jobber med (tall fra informant S2). De aller fleste bedrifter er reiselivsbedrifter fra overnatting, opplevelser og servering, i tillegg til noen fra andre næringer som blant annet handel. Destination Lofoten skal bl.a.: arbeide med:

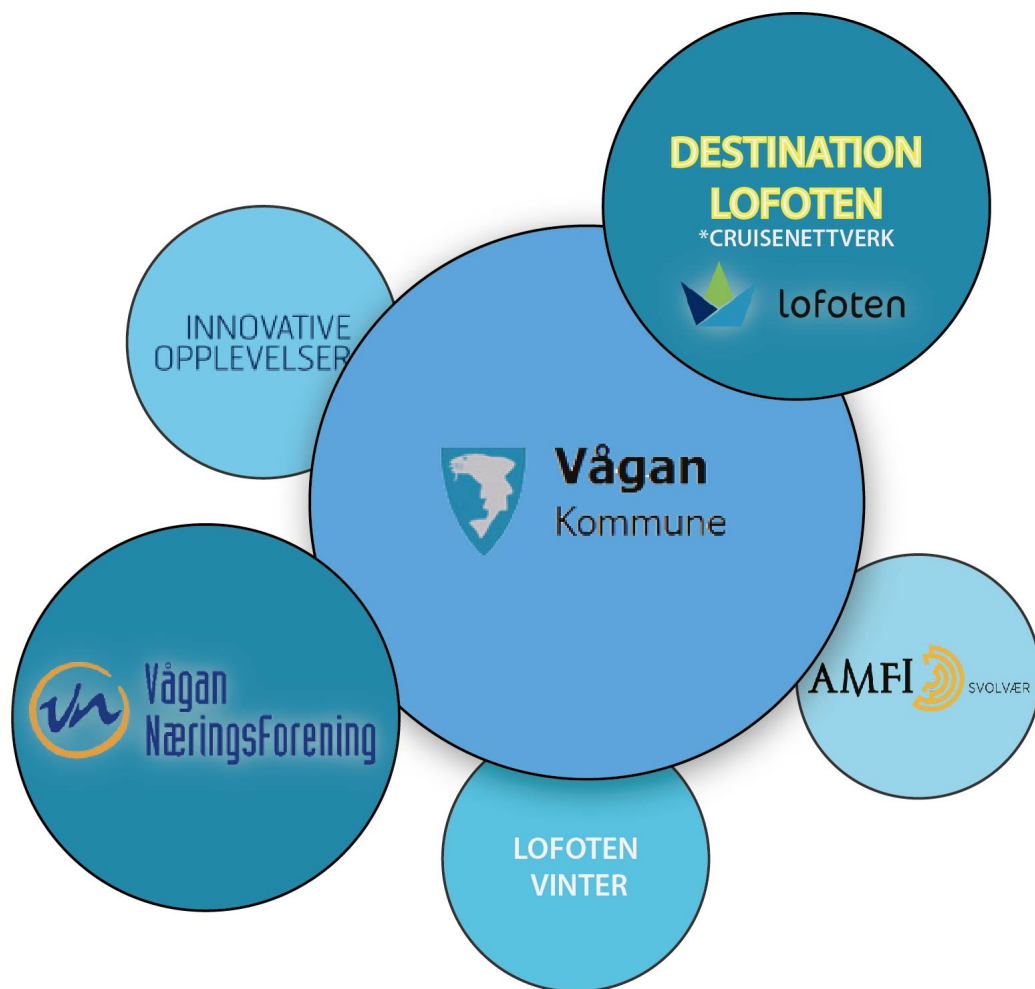
”Markedsføring, promotion og salg av Lofoten som reisemål. Gjennomføring og formidling av reiselivstjenester på vegne av reiselivsnæringen i Lofoten. Koordinering og utvikling av gode reiselivsprodukter i regionen. Presentasjon av Lofoten på nasjonale og internasjonale reiselivsmesser. Utviklingen av en felles profil for Lofoten som reisemål. Koordinering av all produktinformasjon om Lofoten som reisemål. Ivaretagelse av vertskaps- og informasjonsfunksjonene for kommunene i Lofoten” (www.lofoten.info, 2017).

Næringslivet generelt er samlet gjennom Vågan Næringsforening (VNF). VNF har rundt 75 medlemmer fra alle typer næringer som industri, eiendomsselskap, handel og reiselivsnæring.

”Vågan Næringsforening er næringslivets egen interesseorganisasjon i Vågan. Næringsforeningen er hundre prosent eid av medlemsbedriftene, og er den største selvstendige næringsorganisasjon i Lofoten. Vi arbeider for å bedre næringslivets arbeidsvilkår og med utvikling av egne bedrifter på prosjektbasis” (www.vagan-nf.no, 2017).

VNF jobber blant annet med prosjekter innen høyere utdanning, arctic race, julebyen, samferdsel og fellesgodefinansiering med mer (www.vagan-nf.no, 2017).

Figuren under viser forskjellige nettverk i har kartlagt i Vågan kommune i dag. Selv om vi kun fokuserer på to av nettverkene i denne oppgaven blir de andre nevnt av informanter. Det er også viktig å vite at det finnes flere nettverk enn det som er blitt forsket på i denne oppgaven. Innovative Opplevelser og Lofoten Vinter er klassiske reiselivsnettverk som har fokus på innovasjon og utvikling av produkter i forskjellige sesonger. Nettverkene har medlemmer fra reiselivsbransjen fra blant annet Svolve, men medlemmer kommer også fra hele den nordlige delen av Nordland. I nettverket samarbeider næringen med forskningsmiljøer og de definerer seg selv som et klyngenettverk (www.innopp.no, u. å.-b). Lofoten Vinter (LF) er et bedriftsnettverk opprettet av næringen i Lofoten tilbake i 2006. De har hatt hovedfokus på å jobbe frem vinterproduktet i Lofoten og øke antall gjestedøgn i vintersesongen (www.innopp.no, u. å.-a). Vi har også valgt å ta med AMFI Svolve som et eksempel på nettverk i Vågan kommune. AMFI senteret har 29 forretninger og som er samlet i en felles gruppe hvor de jobber sammen for å drive blant annet markedsføring og aktiviteter sammen.



Figur 2 - Nettverk i Vågan kommune

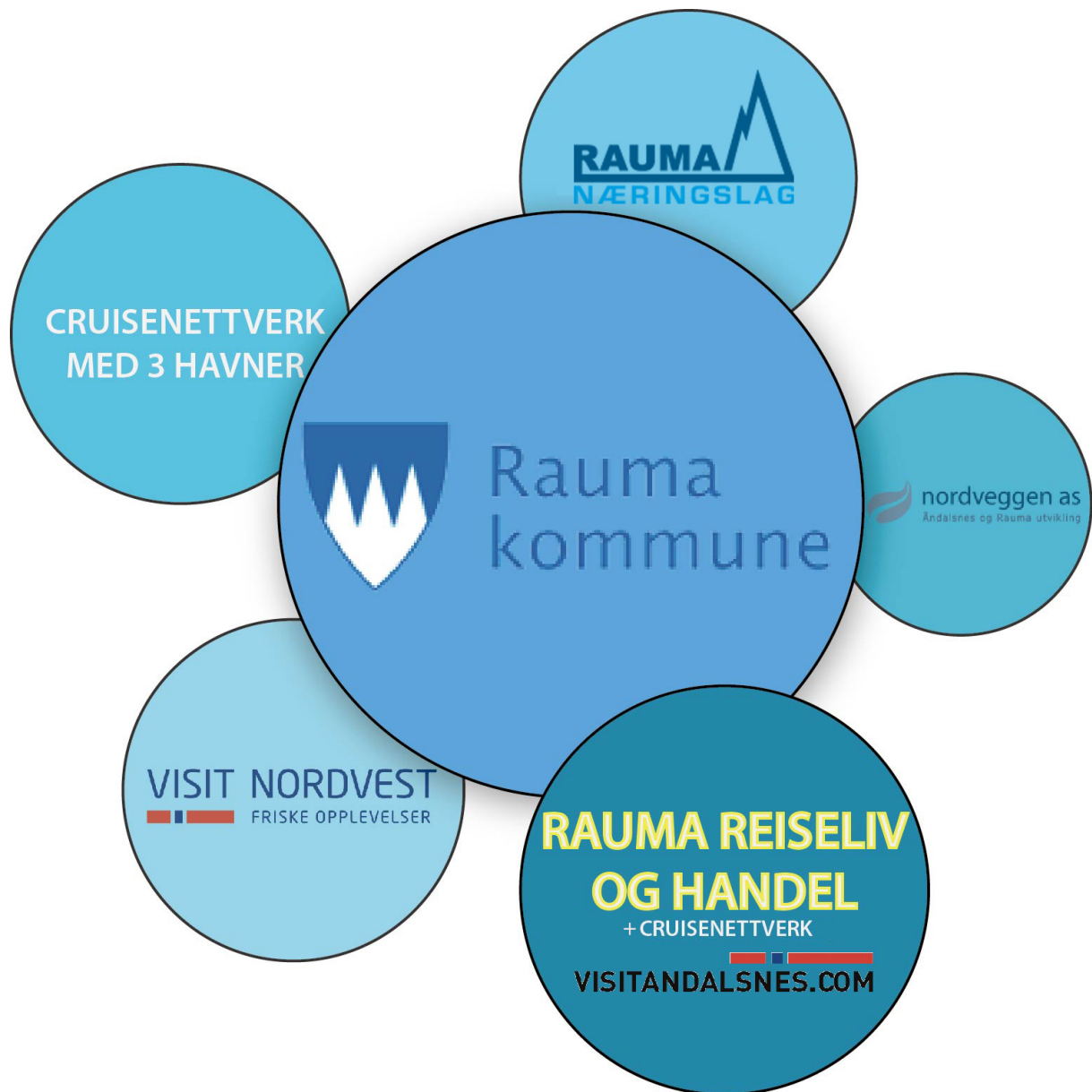
4.1.2. *Åndalsnes – Rauma*

Åndalsnes er kommunesentrumet i Rauma kommune i Møre og Romsdal. Rauma har 7 495 innbyggere fordelt på 1 500 km² med visjonen ”*Vi skal bli verdens beste kommune for naturglade mennesker*” (www.rauma.kommune.no, 2017). Vi kjenner Rauma og Åndalsnes som et sted som er kjent for blant annet for vandring på Romsdalseggen, Rampestreken, spektakulære Trollstigen, Trollveggen, Europas vakreste togstrekning, Norges Tindehovedstad og som klatre- og ekstremsportsmekka med mer.

Før 2014 var Handelsnæringen samlet i en forening kalt Handlekorga og Reiselivet i Åndalsnes og Romsdals Reiselivsselskap. I 2014 slo de seg sammen og skiftet navn til Romsdal Reiseliv og Handel SA (RRH) og etterhvert tok medlemmene i Handlekorga inn i samme selskap (Hagen, 2014). RRH har ca. 130 medlemsbedrifter med ca. 170 produkter. De aller fleste er fra reiseliv og handelsnæringen. RRH jobber blant annet med å være et fellesorgan, interesseorganisasjon og talerør for reiselivs og handelsnæringen i området og påvirke det offentlig. De driver turistinformasjon, markedsfører kommunenes reiselivs- og handelsopplevelser, lager pakker og selge opplevelser til turistene, samt samarbeider med næringen. RRH har flere undernettverk som jobber med spesifikke produkter, som er illustrert i figuren under gjennom eksempelet med *cruisenettverk.

I Rauma kommune finnes det også flere nettverk eller organisasjoner som har kommet opp under intervjuene. Visit Nordvest er et destinasjonsselskap for hele Nordmøre og Romsdal. De jobber med markedsføring, produktutvikling og nettverktutvikling (www.visitnw.wordpress.com, u. å.). En informant fortalte at det også finnes et cruisenettverk som jobber for cruisetrafikk inn til Åndalsnes, Molde og Ålesund. Det ble også informert om Næringslaget på et intervju. Dette er en medlemsorganisasjon som blant annet skal jobbe for merkevarebygging av kommunen, samarbeid mellom næringsaktører og sammen med kommunen, engasjere lokalbefolkningen. Medlemmene kommer fra næringslivet i Rauma kommune og er hovedsakelig fra industri, bygg- og anleggsbransjen og servicerelaterte yrker, men også noe handel og reiseliv er representert i medlemsmassen. Næringslaget bruker Nordveggen (som de eier sammen med kommunen og RRH har en liten eierandel i) som sekretariat og verktøy for å utføre organisasjonens arbeid (www.naeringslaget.no, u. å.). Nordveggen er et utviklingsselskap som jobber med næringsutviklingsarbeid, å styrke samarbeidet mellom aktører og kommunen (www.nordveggen.no). De jobber også med

merkevarebygging av kommunen og fikk i oppdrag å utføre tiltakene i masterplanen til Rauma kommune.



Figur 3 - Nettverk i Rauma kommune

4.1.3. Hvilke typer nettverk finner vi på casene?

I denne delen vil vi se nærmere på hvorfor vi definerer organisasjonene vi har intervjuet medlemmer i fra som nettverk for så å videre beskrive hvilke typer nettverk informantene våre kommer fra.

På begge casene er begge DMOene selskap som har drevet i mange år. Destinasjon Lofoten ble stiftet i 1992 og RRH (tidligere kalt Åndalsnes og Rauma Reiselivslag) ble stiftet i 1973, i 2014 skiftet de navn til Rauma Reiseliv og Handel. Det har gått mange år siden oppstart og oppgavene og fokus har som i alle andre næringer også endret seg. Vågan Næringsforening definerer seg selv som en interesseorganisasjon, men har også involvert seg i prosjekter, kompetansehevende tiltak og tilrettelegging for nettverksbygging for medlemmene sine.

Når vi begynte å jobbe med denne oppgaven definerte vi organisasjonene vi valgte ut som nettverk ut i fra nettverklitteratur, men da vi intervjuet medlemmer i organisasjonene kom det frem at ikke alle så seg selv som nettverk, som vist i sitatet under.

"Dette her er en interesseorganisasjon, en medlemsorganisasjon." (Å5)

Etter å ha gått i dybden på de forskjellige casene og sammenlignet med nettverklitteraturen og definisjonen på nettverk til Quinn i Eide og Fuglsang (2015), (Porter, 1998, Novelli et al., 2006), hvor de kort oppsummert beskriver et nettverk som aktører som samarbeider regelmessig, har felles mål eller formål, kan vi våge oss til å si at organisasjonene i casene våre er nettverk. Videre når vi ser på Furre (2007) definisjonen på klynge, som skriver at en klynge samarbeider med universitet og forskning, har vi valgt å ikke kalle våre caser for klynger. Porter (1998) og Novelli et al. (2006) argumenterer for at en av forskjellene mellom en klynge og et nettverk er at i en klynge så samarbeider deltakerne innenfor et geografisk begrenset området, kunne vi ha omtalt nettverkene i denne oppgaven som klynger eller nærmere bestemt næringsklynge, men i denne oppgaven velger vi som nevnt over å følge Furre (2007) definisjon på klynge. I tillegg hevder Kamfjord (2016) at begreper som klynge og nettverk og lignende begreper brukes om hverandre, men vi mener fortsatt å kunne påstå at alle organisasjonene også kan omtales som nettverk. Det er mye likheter i nettverks- og klyngeteori, så vi har derfor valgt å ta med noe klyngeteori videre i oppgaven.

Næringsklynger har også en kombinasjon av samarbeid og rivalisering (Reve og Sasson, 2012), i våre nettverk var det en god del tanker rundt samarbeid, men vi plukket opp lite av rivalisering.

RRH og DL som vi har studert kan også kunne påstås å være interesseorganisasjoner, marketingorganisasjoner og medlemsorganisasjoner, som bekreftes av både Viken (2014a) og Kamfjord (2011) som viser til kompleksiteten og mangfoldet i arbeidsoppgavene et destinasjonsselskap har. På den andre siden vil vi også kunne påstå at de opererer som forskjellige typer nettverk. Eksempelvis vil markedsføringssamarbeidet de utfører gjøre at de kan defineres som det Kotler og Keller (2012) og Vikøren (2017) omtaler som markedsføringsnettverk. Viken (2014a) og Kamfjord (2011) peker også på viktigheten av at destinasjonsselskap jobber for å fasilitere for nettverk. Dette etterspør informantene vi har snakket med, samt at det på begge destinasjoner hadde blitt opprettet individuelle nettverk. I Svolve hadde det blitt opprettet et eksternt nettverk som destinasjonsselskapet i den tiden det ble opprettet ikke ville ta tak i. På den andre siden vil nettverksfasilitering kunne engasjere flere medlemmer i nettverket, som man blant annet ser gjennom undernetverkene som er startet opp. Eksempelvis cruisenettverket. Dette vil også kunne medføre at nye nettverk startes opp som undernetverk under DMO istedenfor at det startes opp helt uavhengige nettverk på siden av de allerede etablerte nettverkene. En modell som kan få det til å fungere i nettverk i turist og opplevelsesnæringen er det Lorentzen et al. (2015) kaller for "Bricolage networking" hvor deltakerne har et løst engasjement til nettverkene, men har også potensiale til å skape unike opplevelser sammen relatert til stedet. Denne modellen fungerer godt til en nedenifra og opp styring. Bedrifter driver i liten grad for ressursssøking utover destinasjonen og bruker de ressursene de har akkurat der og da. Det kan være kunder, finansiering, leverandører, kontorlandskap, råd og ansatte. Bricolage networking kan være relevant for turist og opplevelsessteder, da disse stedene ofte er plasser som har samlet turistbedrifter og ressurser over tid uten noe spesielle formål, dessverre sier litteraturen lite om hvordan firmaer kan bli engasjerte i slike typer nettverk (Lorentzen et al., 2015)

Det mange forskjellige typer nettverk og vi vil under begrunne hvorfor vi kan kalle de presenterte organisasjonene for både heterogene og homogene nettverkene. De informantene vi har intervjuet er både fra heterogene og homogene nettverksgrupper, samt også fra det Olsen og Elvekrok (2010) kaller for horisontale nettverk (Olsen og Elvekrok, 2010). I Åndalsnes er Romsdal Reiseliv og Handel sammensatt av medlemmer fra både reiseliv og handel, mens i Svolve vær nettverkene så og si homogene. Destination Lofoten AS hadde i overtall medlemmer fra reiseliv, med noen få representanter fra handel. Det samme gjaldt de andre nettverkene som Lofoten Vinter og Vågan næringsforening. Medlemmene i nettverkene

var fra samme nivå i verdikjeden, og forsøkte å løse felles utfordringer gjennom erfaringsutveksling (Olsen og Elvekrok, 2010). Direkte konkurranse og derav uvilje på å dele hemmeligheter er utfordringer som er vanlige i horisontale nettverk det er derfor viktig med riktig sammensetning av aktører i nettverket og god nettverksledelse som skaper tillit.

Vi ser på alle de nettverkene vi har intervjuet informanter fra som sosiale nettverk, nærmere bestemt bedriftsnettverk, da alle medlemmene var så og si bedrifter, utenom kommunen. Elstad og De Paoli (2014) viser til at motivasjonen til bedrifter for å være med i bedriftsnettverk er overlevelse og effektivisering. Johnstad (2007) fant i sin undersøkelse av flere nettverk, at bakgrunnen og initiativet for nettverksdannelse ofte var krise markedsmessig eller økonomiske. Vi ser at spesielt motivasjonen til sammenslåingen av Handlekorga og Åndalsnes og Romsdals Reiselivsselskap til RRH var overlevelse og effektivisering. Bedrifter fra Rauma handel merket en nedgang i inntektene og måtte tenke nytt og foreslo en sammenslåing med Rauma reiseliv. De ulike nettverkene hadde alle tydelige mål, og er det Gjernes (2013) Eide og Fuglsang (2013a) definerer som formelle nettverk.

4.2. Hvorfor og hvordan bør nettverk samarbeide? (F1)

I den første delen av analysen vår ser vi på det første forskningsspørsmålet vårt:

"Hvorfor og hvordan bør nettverk samarbeide?"

For å kunne svare på det første forskningsspørsmålet vårt har vi delt inn i flere underkategorier som vi mener er relevante for å eventuelt finne gode svar. Det første vi ønsket å finne ut av var hvorfor bedriftene først og fremst var medlemmer i nettverkene og hva de ønsket å få ut av medlemskapet. Spørsmålet vi stilte til DMO og leder for Næringsforeningen var *"Hvorfor skal bedrifter være medlemmer hos dere?"* og presentert under er svar fra informantene.

Informanter fra DMO:

"vi skal være den beste kanalen for våre medlemmer å markedsføre seg ut i de markedene de ønsker å vises, og vi skal være nettverket som er preferert i forhold til å utvikle seg på reiselivssiden." (S2)

"To ting: vi skal være med å utvikle og vi skal være beste markedskanalen da kan du si, for og på en måte coache de og sammen med de finne gode løsninger for hvor de bør profilere seg for å nå frem til sine kunder da." (S2)

En av informantene var ny i stillingen som nettverksleder og jobbet med å kartlegge hvorfor medlemmene var medlemmer og hva de ønsket å få ut av det.

Spørsmålet ble vinklet annerledes til medlemsbedriftene, og vi spurte om *"Hvorfor er dere medlem, og hva forventer du og få ut av det?"*

Medlemmene selv ønsket at nettverket skulle fungerer som et talerør og fronte saker, spesielt politisk for reiseliv og handel inn mot kommunen og andre, samt skape arenaer der næringen kan møtes og utveksle erfaringer.

Våre funn viser til at medlemmene er med i nettverk på grunn av markedsføring, politisk gjennomslagskraft og kunnskapsoverføring. Det var flest som nevnte markedsføring og færrest som nevnte kunnskapsoverføring. Det som var interessant i våre funn var at det DMO hovedsakelig var opptatt av markedsføring, mens medlemmene forventer politisk gjennomslagskraft i tillegg til markedsføringen. Det at så mange nevnte markedsføring som

grunnen til å være medlem i organisasjonene gjør at vi mener at nettverkene kan defineres som markedsføringsnettverk (Kotler og Keller, 2012, Vikøren, 2017) (Kotler og Keller, 2012, SNL, 2017). En antakelse vi gjorde på forhånd var: "*Det er fordelaktig å være med i nettverk for mindre bedrifter*". Ingen av informantene svarte direkte at det var derfor de var med i nettverk, men mulig grunn til at så mange nevnte markedsføring var at de fleste bedriftene er små og at de er medlemmer for å dele ressurser slik som felles markedsføring.

En av antakelsene våre var "*Nettverk bidrar til innovasjon i reiselivsklynger*", men ut i fra våre funn her så nevner de det ikke som en grunn til at bedriftene er med i nettverkene, de sier isteden utvikling. Utvikling kan oppfattes som en form for innovasjon, gjennom definisjonen på innovasjon: "*Enhver idé, praksis eller materiell artefakter som blir oppfattet som ny av den relevante enheten som adopterer den*" (Zaltman et al., 1973, sidetall ukjent). Selv om de ikke sier noe konkret om innovasjon kan likevel resultatet av å være med i nettverk bli innovasjon, men igjen så hevder Jacobsen og Enger i Alsos og Andreassen (2015, s. 233) at norsk reiselivsnæring, sammenlignet med andre næringer, er lite innovative. At det er liten innovasjon kan komme av at fokuset ikke ligger der hos hverken medlemmene eller lederne i nettverkene, eller at innovasjon er ett fremmed begrep og at de kaller det utvikling eller "fornyng" isteden.

Porter (2000) skriver at deltakelse i klynge øker konkurransekraften gjennom det å være en del av et større miljø. Porter (2000) skriver videre at denne konkurranseevnen kommer av at bedriftene i nettverket deler erfaringer og kunnskap, og en av våre antakelser var "*Man blir med i nettverk for å øke konkurranseevnen*". Uten at noen av informantene nevne spesifikt økt konkurransekraft som en av grunnen til at de er medlemmer kan det hende at de gjennom kunnskapsdeling kan oppnå nettopp dette.

En annen antakelse vi gjorde oss i forkant av datainnsamlingen var "*Folk blir med i nettverk fordi mange andre er med i samme nettverket*." Det var ingen som nevnte det som svar på hvorfor en skulle være medlem i nettverk, men en av informantene (Å2) våre som var fra en større bedrift nevnte at det kunne gi ringvirkninger om de meldte seg ut. Eide og Fuglsang (2013a) beskriver "bandwagon effect" med at flere vil være med i et fellesskap hvor andre aktører er med, at større aktører melder seg ut kan ha samme type effekt, ved at flere ønsker å følge etter ut av nettverket.

4.2.1. Samarbeid internt i nettverk

I og med at det ble gjennomført semi-strukturerte intervjuer stilte vi ikke alle spørsmålene likt til alle informantene, men vi fikk de til å prate løst og stilte oppfølgingsspørsmål når vi ble nysgjerrige på noe. Det ble snakket løst om hvordan samarbeid ble gjennomført både på tvers av ulike nettverk og i eget nettverk, og hvordan samarbeid kunne bli gjort bedre i nettverkene.

Flere av informantene var godt fornøyd med sammenslåingen av handelsorganisasjonen og reiselivsorganisasjonen i Åndalsnes, men de påpeker også at det fortsatt er en vei å gå for å få til ett perfekt samarbeid. Fra informantene i RRH ble det spesielt lagt vekt på at man får en større gjennomslagskraft når man står sammen, i tillegg til at man kan endre raskere samlet i produkt og markedssammenheng nå etter sammenslåingen enn da man jobbet hver for seg. Det ble også nevnt at man har fått en bedre forståelse for synergiene av hverandres næring og bedre kjennskap og åpenhet til hverandre som aktører.

Som en informant fortalte:

"Det blir på en måte gjensidig avhengige av hverandre, og hvis vi skulle stå på hver vår tue og være konge på haugen begge to, så ville det i hvert fall ikke vært veldig positiv utad." (Å4)

Det kom også frem at næringen følte dette var en pågående og langsiktig prosess med å få næringen til å jobbe sammen som informantene forteller og:

"...også kjem vi heilt sikkert å gjør feil, også lære vi, også går vi videre, enn så kjedelig det høres ut, så e det kanskje den viktigste erfaringa vi har brakt med oss, gi det litt tid." (Å3)

Det nevnes flere interne samarbeid i nettverket, og et konkret eksempel var samarbeid mellom opplevelseshotell og hotell for å lage pakker til de besøkende.

Som en av informantene forteller så står bedriftene bedre samlet i Åndalsnes, enn på "hver vår tue" (Å4). De sier også at de får til å endre seg raskere både i produkt og markedssammenheng, noe som vi mener kommer av at de har samlet sine ressurser.

Bedriftene i Åndalsnes er små og har selv alene begrenset med ressurser, og når de står sammen får de også oversikt over hva de andre i nettverket holder på med, noe som Olsson (2014) beskriver som fordelaktig for flere parter i samarbeidet. Det vises også til samarbeid med å utvikle felles pakketilbud. Dette samarbeidet har oppstått på grunn av at de har blitt kjent med hverandre gjennom nettverket.

Når det kommer til samarbeid internt i nettverket sier flere av informantene at det er utviklingspotensiale i nettverket, og at det den beste metoden er å være åpne, dele erfaringer, og omgås hverandre. De nevner også at det er viktig å lære av feil, da denne typen for samarbeid mellom reiseliv og handel fortsatt er ferskt for partene i Åndalsnes.

4.2.2. Samarbeid på tvers av nettverk

Da vi stilte disse spørsmålene var det mye mer utfyllende svar å få fra informanter i Åndalsnes enn fra informanter i Svolvær hvor samarbeid mellom nettverk virket som en fjernere tanke enn for de som hadde gjennomført en sammenslåing i Åndalsnes.

En av grunnene som en informant nevner til at de ønsket å slå seg sammen med Åndalsnes og Romsdals reiselivslag var at de ble sittende på møter å snakke om de samme tingene uten at det skjedde noe mer og da de kikket på reiselivet var de et nivå opp, dette resulterte i RRH.

Informantene i Åndalsnes var alle medlemmer i RRH og en del av informantene nevnte at et tettere samarbeid med kommunen, Nordveggen og næringslaget ville vært gunstig for en bedre utvikling av næringslivet i kommunen da det var flere av nettverkene og organisasjonen som jobbet for det samme.

"Fasiten ligg i å få med næringslaget og kommunen på laget, så gjør vi en stor greie."(A3)

I Vågan er ikke reiseliv og handel/næringsorganisasjonen slått sammen som i Rauma, men driftes som to separate selskaper. Slik vi oppfattet det var det heller ingen tanke eller planer om å slå seg sammen, og at samarbeid oppsto mer spontant når det var behov. Eksempelvis saken om fellesgodefinansiering gjennom turistskatt. Tanken på et tettere samarbeid mellom de var etter vår oppfatning noe de ikke hadde reflektert noe særlig over, selv om man så nytten av hverandre og nytten av å samarbeide. Informanter som ble intervjuet i Svolvær var forøvrig også alle medlemmer i ulike nettverk på destinasjonen.

Som en informant fra handelsnæringen fortalte om jobben DMO gjør og samarbeid mellom handel og reiseliv:

"...og det sier litt om hvor viktig turismen er for oss...Det er ikke direkte samarbeid på noe som helst måte egentlig. Men den jobben de gjør, gjør at det drypper mye på oss. Så vi er veldig glad for den innsatsen de legger ned...Det er sikkert ting man kunne vært mye mer offensiv på i forhold til samarbeidet, men. Ting sånn som de er nå, så fungerer det bra. De gjør en veldig god jobb og vi er heldig og får effekter av det. Så vi er lissom mer som passive kanskje der i forhold til reiselivsnæringen enn det vi kanskje kunne ha vært, men der tenker jeg at jeg spiller ballen over til reiselivsnæringen og spør hva er de trenger fra oss...Det er ikke tvil at det er mye å tjene på å samarbeide mer."(S1)

Videre sitter vi med et inntrykk av at samarbeid mellom DMO og næringsforeningen skjer ad hoc, og at det begrunnes med lite ressurser. I tillegg til forskjell fra for eksempel Åndalsnes, så dekker Destination Lofoten en hel region og ikke bare Svolvev/Vågan kommune.

Vi ble fortalt at VNF jobbet for å bedre reiselivet i kommunen, men at det var lite med konkret samarbeid med DMO.

"Det går på fellesgodefinansiering. Vi jobber for det. Vi ønsker å prøve å få til type skatt, ett eller annet. Det er også noe vi har snakket med DMO om og skal prøve å få til et samarbeid der da, men det er ikke etablert enda." (S8)

Med bakgrunn av at de ikke har en overordna organisasjon som samordner utvikling av reisemålet Rauma/Romsdalen/Åndalsnes tok kommunen i starten av 2017 initiativ til å en gjennomgang for å skaffe seg oversikt over hva de ulike aktørene planlegger, samt å lage en samlet markeds- og aktivitetsplan for 2017. De leide inn reiselivskonsulent Børge Berglund til å lage en rapport der de ønsket å få innspill på hva som måtte til for å en velorganisert og strategisk jobbing for å få gjennomført masterplanens mål. Berglund (2017) kom med flere punkter for videre vekst i reiseliv og handel i Rauma kommune. Det første punktet er at RRH, Rauma kommune og andre nettverk må styrke koordineringen mellom seg. Et annet punkt er en sterkere samlokalisering og fjerning av overlappende tjenestetilbud. For å nå målene sine i masterplanen foreslår Berglund (2017) at de danner en gruppe som har kompetanse, mandat og ressurser til å gjennomføre planene, han foreslår også at det skal dannes årlige effektmål og delmål som omhandler produktutvikling, arrangementsutvikling og salg. Det foreslås en gruppe sammensetning av totalt seks personer fra Visit Nordvest, cruisenettverket, reiseliv og handel og Rauma kommune (Berglund, 2017).

Som nevnt over var det lite samarbeid på tvers av nettverk både i Åndalsnes og Svolvev. I Åndalsnes nevner de et samarbeid med næringsforeningen og kommunen som en løsning på å få ting til å skje i Åndalsnes. Fiskeri- og kystdepartementet (2008) og Hjalager i Eide og

Fuglsang (2015) viser også til viktigheten ved å samarbeide også tverrsektorielt og mellom små og store aktører for å stimulere til økt lønnsomhet og nyskaping. En antakelse vi hadde var om det er viktig at nettverk samarbeider tverrsektorielt. Rapporten fra Berglund (2017) viser til at bedre koordinering i mellom RRH, Rauma kommune og andre nettverk er viktig for å nå målene sine i masterplanen. Han foreslår videre at det dannes en gruppe med representanter fra alle partene som samles for å gå igjennom årlige effekt mål og del mål. En slik gruppesammensetning ville også kunne settes sammen i Svolve hvor det er lite samarbeid mellom DMO, VNF, Vågan kommune og andre nettverk. Når det kommer til hvordan samarbeid kunne bli gjort bedre i Svolve inviterer en av informantene DMO til å komme med forslag til de på hva de kan bidra med om det er ønskelig med ett eventuelt samarbeid.

Gausdal (2015) skriver at nettverk oppstår gjennom uforventede og ikke planlagt koordinering mellom firmaer som har like behov og komplementære ressurser og en av våre antakelser var "*Samarbeid mellom nettverk oppstår spontant*". Dette stemmer ikke med vårt funn angående sammenslåingen av Handlekorga og Åndalsnes og Romsdal Reiselivslag, hvor det virket som det var en planlagt prosess. En annen grunn som en informant sier var at de følte at de ikke klarte å utvikle seg selv og trengte ny input. Når det kommer til uforventede og ikke planlagte koordineringer, men som ikke nødvendigvis resulterer til at det blir dannet et nytt nettverk er samarbeidet mellom DL og VFN i Lofoten angående fellesgodefinansieringen et godt eksempel. En annen antakelse vi hadde var om komplementære bedrifter har lettere for å samarbeide i og mellom nettverk. Om de har komplementære ressurser kan det stilles spørsmål rundt, da det kan se ut fra vårt ståsted at de gjør mye av den samme jobben og heller burde gå sammen for å koordinere aktiviteter og ressurser istedenfor å gjøre dobbelt arbeid. De trenger ikke nødvendigvis å slå seg sammen til et nettverk, men samarbeid på tvers mellom de ulike nettverkene slik som Berglund (2017) beskriver mener vi ville vært positivt for begge partene. Et eventuelt samarbeid ville også gjøre det mulig å finne lokale komplementære produkter på destinasjon og gi flere bedrifter en bedre konkurranseevne (Iversen et al., 2015).

4.2.3. Oppsummering forskningsspørsmål 1

Når vi ser tilbake til forskningsspørsmålet som ble presentert i starten av denne delen "*Hvorfor og hvordan bør nettverk samarbeide?*" kan vi si ut i fra de funnene vi har gjort at

nettverk bør samarbeide for å skape vekst i destinasjonen. I dag fokuserer Destination Lofoten og RRH mye på markedsføring, men som vi ser ut i fra funnene ønsker medlemmene også at de jobber mer politisk. Vi synes også at det burde være mer fokus på samarbeid for å skape utvikling og innovasjon i og mellom nettverkene.

Tabellen under oppsummerer de teoretiske antakelser fra dette kapittelet med funn fra hvert case, samt egne antakelser som vi har funnet underveis i forskningen.

Tabell 5 - Besvarelse av antakelser og egne antakelser ut ifra egne funn til forskningsspørsmål 1

Antakelser til forskningsspørsmål 1	Svolvær	Åndalsnes
Folk blir med i nettverk fordi mange andre er med i samme nettverket.	- Ingen konkrete funn	- En av aktørene var redd for "bandwagon-effekt" om de meldte seg ut
Man blir med i nettverk for å øke konkurranseevnen.	- Ingen nevnte dette	- Ingen nevnte dette
Det er viktig at nettverk samarbeider tverrsektorielt	- Så ikke nytten i dette	- Nevner tverrsektorielt samarbeid mellom kommune og næringsforening
Nettverk bidrar til innovasjon i reiselivsklynger.	- Bruker ikke begrepet innovasjon, men jobber kontinuerlig med utvikling.	- Bruker ikke begrepet innovasjon, men jobber kontinuerlig med utvikling.
Det er fordelaktig å være med i nettverk for mindre bedrifter	- Kan være grunnen til fokus på markedsføring og politisk gjennomslagskraft	- Kan være grunnen til fokus på markedsføring og politisk gjennomslagskraft
Samarbeid mellom nettverk oppstår spontant	- Mulig samarbeid mellom DMO og VNF over en tilfeldig kopp kaffe	- Planlagt sammenslåing mellom handlekorga og Åndalsnes og Rauma reiselivslag
Komplementære bedrifter har lettere for å samarbeide i og mellom nettverk	- Ingen funn	- Samarbeid intern i nettverket mellom hotel og opplevelsesbedrifter
Egne antagelser til forskningsspørsmål 1	Svolvær	Åndalsnes
Medlemmer er med i nettverk på grunn av politisk gjennomslagskraft	-Ja	-Ja
Nettverk slår seg sammen for å utvikle seg	-Ingen funn	-Handelkorga og DMO slo seg sammen

I denne delen ville vi finne ut av hvorfor medlemmer var med i nettverkene. Vi så også nærmere på hvordan de samarbeider og hvordan de bør samarbeide.

Vi fant at medlemmene var med i nettverkene på grunn av politisk gjennomslagskraft, markedsføring og kunnskapsoverføring. DMO nevnte markedsføring som hovedgrunnen til at medlemmene var med. En av informantene nevnte at de var medlem fordi de var redde for ringvirkningene det kunne få om de meldte seg ut.

RRH var fornøyde med sammenslåingen, men påpekte at det fortsatt er mye å lære. De nevnte fordeler som felles administrasjon og mulighet til å endre seg raskt i produkt og markedssammenheng som fordeler ved sammenslåingen. I Svolvær var fant vi ut at samarbeid mellom DMO og VNF hadde vært pratet om over en kopp kaffe.

Vi fant at begge destinasjonene ville ha nytte av å samarbeide mer, både i nettverkene og i mellom nettverkene. Vi foreslår at det på begge stedene burde dannes en gruppe med representanter fra de ulike nettverkene på destinasjonen, kommune og andre aktører for å bedre koordinere aktiviteter, slik at en unngår dobbeltarbeid og får samlet ressurser.

4.3. Hvilke faktorer er spesielt viktig for å tilrettelegge for samarbeid? (F2)

Da vi var inne på temaet samarbeid ble det nevnt flere faktorer som informantene mente var viktig for samarbeid, blant annet god dialog, tillit og møteplasser. I den neste delen av analysen skal vi se nærmere på forskningsspørsmålet: ”Hvilke faktorer som er spesielt viktig/kritisk for å øke samhandlingen i og mellom nettverk”. For å kunne svare så godt som mulig på det spørsmålet gikk vi gjennom litteraturen og kom frem til fem konkrete punkter som vi stilte spørsmål rundt i intervjuene. Disse punktene er: felles mål, ukjente med begrepet og arbeidsmetoden, geografisk nærhet, formelle og uformelle møteplasser og tillit.

4.3.1. Felles mål

Det vi ønsket å finne ut av var om det eksisterte klare felles mål i nettverkene. Begge DMOene hadde felles mål sammen med kommunen.

”...altså vi skal jo være den overordna, vi har jo en forpliktelse når det kommer til info om reisemålene, om vertskapsrolle ved forskjellige type anledninger, og det er de som ønsker forskjellige ting, så stiller vi opp å bidrar, og vi drifter turistinformasjonen her i Vågan kommune...”(S2)

”Så vi har satt oss ett mål sammen med kommunen, vi gjennomførte en verdiskapningsanalyse på hva reiselivet bidrar med, og det ble utarbeidet en masterplan for produktutvikling reiseliv, der har vi satt oss som mål å doble verdiskapning og sysselsetning innen 20-25.”(Å5)

I nettverket Lofoten Vinter som er et eget reiselivsnettverk i Lofoten, var det satt tydelige mål, eller suksesskriterier som informanten kalte det. Første mål var å skape tillit mellom aktørene, for å så i neste mål øke antall kommersielle gjestedøgn på vinteren.

Det var forskjellige fremgangsmetoder for å komme frem til enighet om mål. Det var enten gjennom ”brainstorming” i styret eller at det ble bestemt på fellesmøter med næringen, men felles for alle steder var at det ble forsøkt å involverer næringen i avgjørelsen. Et spørsmål som ikke har blitt avdekket godt nok er hvorvidt næringen selv benytter seg av eller involverer seg i muligheten til å påvirke målene som settes.

Litteraturen sier at en faktor for å få samarbeid til å fungere er enighet om felles mål i nettverkene (Reve og Sasson, 2012). Da vi var inne på temaet så var det mange ulike svar fra informantene. Det kom frem eksempler på mange ulike typer mål hvor blant annet felles mål

mellom DMO og kommune ble nevnt. Haugland et al. (2011) viser til at felles utviklingsstrategier bør være godt forankret i alle nettverkene på destinasjonen for å drive med vellykket destinasjonsutvikling og støttes opp av Bornhorst et al. (2010).

Ut i fra funn gjort i denne delen kan vi si at vår antakelse om at medlemmene har en felles forståelse av nettverkets mål og identitet og oppgaver som skal løses, samt at man har fått gjort en forventningsavklaring blant medlemmene, er korrekt. Det er derimot viktig å påpeke at det også er viktig at medlemmene selv engasjerer seg når nettverkets mål og strategier lages.

4.3.2. Ukjente med begrepet og arbeidsmetoden

En annen faktor som kan påvirke samarbeid i nettverk i følge litteraturen (Novelli et al., 2006) er at deltakerne i nettverkene er ukjente med begrepene og arbeidsmetoden. Vi startet intervjuene med å stille de spørsmål rundt begrepet nettverk og hva de la i det. Det som gikk igjen var at det de la i begrepet var: samarbeid, jobbe sammen mot et felles mål, informere hverandre og dialog. Det organisasjonsmessige rundt nettverk ble også nevnt, at det var positivt at det var et sekretariat som håndtere den formelle delen. Den uformelle delen ble også nevnt, hvor medlemmer i ett nettverk møtes.

En av informantene viste til flere ”undernettverk” som var startet opp i nettverket, som var tematisert i forhold til satsninger på destinasjonen. Etter at informanten hadde en dialog med seg selv og med innspill fra oss om at vi i oppgaven kalte det ett nettverk, ble det under tvilt kommet frem til at det kunne kalles ett nettverk. En kan anta her at informanten er ukjent med begrepet av hva begrepet nettverk var.

”Okey, vi kan godt kalle det ett nettverk, alle bidrar inn og får en del tilbake. Så felleskapet, og ikke minst eierskapet hver enkelt har med at de bidrar med litt midler, det gjør at de sitter på en måte med eierskap inn i den aktiviteten med gjør da, nå har dokker en veldig skolert tilnærming til alt sikkert.”(Å5)

I flere av nettverkene var arbeidsmetoden at medlemmene kommer med ideer og ønsker, og oppgaven til de som er ansatt i nettverkene er å forsøke så godt de kan å følge det opp å gjøre noe med de ønskene. Det kan enten være markedsføring, salg, kompetansehevende tiltak, handelsdager, og viktige saker som må tas opp med andre m.m. Nettverkslederen kunne også komme med forslag som presenteres for aktørene. Eller som informantene forteller:

”Ja, de kommer med ideer, og de er med å bestemme på hva vi ska gjøre, og jeg kommer med forslag på aktivitet og turer ut i fra erfaringa vår... så får de jo være med å bestemme de også...Det er bestemt gjennom medlemsmøter i XX, tilbakemelding på når er det de trenger litt ekstra dra hjelp. Vi trenger da en bestilling på det arbeidet vi skal gjøre, me kan ikkje jobbe for handel hver dag gjennom hele året, me e nødt til å konkretisere våre arbeidsoppgaver, og ca. hva de får for sin deltakelse.” (Å5)

Det man kan stille spørsmål rundt er i hvor stor grad aktørene kjenner sin besøkelsestid og spiller inn saker de ønsker skal jobbes med. Eller om de sitter og venter på at ting skal bli gjort. Litteraturen på klynger sier at for at de skal fungere godt er det viktig med engasjement fra aktørene (Olsen og Elvekrok, 2010), noe vi syntes var noe mangelfullt hos noen av de informantene vi intervjuet.

Det ble nevnt ulemper med å være medlem i nettverk, som tid og ressursbruk i forhold til det man får igjen for det. Deltakelser på møter krever sitt og det er vanskelig å dokumentere hva medlemmene får igjen for det. Mangelen på samarbeid spesifikt internt i nettverkene kan komme av lite tid og får ressurser (Eide og Fuglsang, 2013a).

Funn i denne delen tilsier at den ene delen av våre antakelser om at næringen ikke er vant med å jobbe i nettverk og dermed er ukjente med begrep eller arbeidsmetode kan bekreftes. Vi vil tro at når spesielt lederen av nettverket er ukjent med begrepet at det da i stor grad vil påvirke samarbeidet generelt i nettverket (Novelli et al., 2006). Kjennskap til arbeidsmetoden er i følge Haugland (2004) et kriterie for samarbeid, og påpeker at samarbeidet ofte blir lagt opp for avansert og komplekst. Vi gjorde ingen spesifikke funn som kan bekrefte det da svarene vi fikk var mest relatert til arbeidsmetoden generelt i nettverket, og ikke når det gjelder samarbeid. Det vi observerte på stedene var at det ikke ble lagt opp til samarbeid hverken intern eller eksternt for medlemmene.

4.3.3. Geografisk nærhet

Vi fikk også kommentarer underveis på at nærhet skapte samhold. I Åndalsnes var det en handelskonkurransen mellom sentrum og Øran som ligger rett utenfor sentrum ved europaveien. Samtidig som det var en diskusjon om man skulle ta med medlemmer inn i RRH som ikke holdt til i kommunen. Det var forøvrig stor forskjell på hva handelsbedrifter følte var ok å ta med, mot reiselivsbedrifter som var mer åpne på å se ut av egen kommune.

”det vanskelig her ehh, syns i at for vi har lokalt to handelsteder med litt avstand og det e en intern kamp som går der, som egentlig ikkje burde vært der, og som og ligg å, ikkje ulme, men disk og konflikten e dej i mellom, også e det hvilken stemme som ska høres i en sånn fellesorgan som detta her da.” (Å3)

I Svolvær opplevde vi det samme med at næringen så på Leknes som en konkurrent, gjennom at de sammenlignet seg med dem når det gjelder utvikling. I tillegg var det en pågående sak om hvor en eventuell hovedflyplass burde ligge. Begge DMOene hadde bredere perspektiv enn næringen når det gjaldt geografisk tilknytning.

På de ulike destinasjonen observerte vi at de ansatte i forskjellige nettverk hadde kontorplass på forskjellige steder. I Åndalsnes lå DMO på jernbanestasjonen med nyetablerte Tinde-senteret som huset flere aktører som Friluftsløk og Norsk Fjellfestival 50 meter unna. Kommunehuset og Nordveggen kontorert lå hver for seg noen kvartaler unna turistkontoret og Tinde senteret. I Svolvær hadde Destiantion Lofoten kontorert alene, mens Vågan Næringsforening satt i et kontorfellesskap sammen med blant annet prosjektleder for Lofoten Vinter og lokalavisa på brygga i Svolvær. Som en informantene fortalte på spørsmål om samlokalisering: *”...hadde det sikkert vært en fordel. Det drar ned terskelen for å dra innom å ta en kopp kaffe. Man slipper å planlegg og kan være spontan”.* (S1) I tillegg ble det kommentert at på samlinger var det størst frafall hos bedrifter som hadde lengst reisevei, da de måtte ha en enda bedre grunn til å møte opp, enn de med kort reisevei. Om dette har noe med at de ikke føler tilknytning, eller om det er lang reisevei som er årsaken vites ikke. Men når noe ikke prioriteres, så er det andre ting som er viktigere for deltakerne.

De funnene vi gjorde under denne delen viser til at aktørene er enige i vår antakelse om at det er viktig å oppleve en geografisk nærhet for å skape en felles arena mellom medlemmene. Det påpekes at det er en fordel å ha kort vei til hverandre, noe som gjør det mulig for aktørene å møtes på kort varsel og hyppig (Jakobsen, 2008). Geografisk nærhet er også viktig for å skape en felles arena (Fjelldal-Soelberg et al., 2011, Honggard, 2015), samt at det også kan effektivisere koordineringen og kontroll, mens avstand igjen hindrer aktørene i å bli ”locked-in” ved å skape åpenhet og fleksibilitet (Boschma, 2005). Det som derimot vi så var at det ble nevnt at geografisk nærhet var en bra ting, men ingen tok noen spesifikke tiltak for å gjøre noe med det. Vi så også at det er to ulike typer for geografisk nærhet, den ene oppfatter vi som nærhet i form av samme by, men vi så også behov for nærhet som å dele kontorlandskap eller lunsjbord. Det å møtes ansikt-til-ansikt hyppig kan bidra til bedre kommunikasjon,

kunnskapsoverføring og samarbeid på tvers av nettverkene. Et eksempel på en slik løsning kan være at for eksempel DMO flytter over til Tindesenteret hvor flere andre aktører er lokalisert. I Svolvær kunne også VNF og DMO vært i samme kontorlandskap.

4.3.4. Formelle og uformelle møteplasser

Da vi skulle se på hvilke prosesser som var spesielt viktige for å øke samhandling i og mellom nettverk nevnte flere av informantene formelle og uformelle møteplasser.

Uformelle møteplasser

I intervjuene kom det fram at flere hadde uformelle arenaer, både uorganiserte, men også organiserte uformelle arenaer å gå på. Som uorganisert uformell arena ble ting som fjellturer, fotballtreninger og utelivet nevnt, hvor man i de små samfunnene treftes og bygget personlige relasjoner seg i mellom. Dette kan fungere som utgangspunkt for videre samarbeid og gi økt tillit. Det ble også arrangert organiserte uformelle arenaer som pub-samlinger og julebord ol. Informantene pekte på viktigheten å treffe hverandre uformelt for å bygge tillit og diskuterer saker uformelt. Som noen av de kommenterte:

”Nei, det er nå, vi har jo de her – uformelle – det er når man går ut og treffer folk da. Da kan det blir diskusjoner, da løser man jo ganske mye i baren.” (S7)

”I sånn i handelsøyemed, så e det no sjeldent at vi møtes utenom dej formelle møta, igjen tilbake til det, så e det mange av oss som krysse hverandre i sosiale settinger, og da blir jo sånne ting diskutert og ja tatt opp.” (Å3)

I tillegg ble det tatt opp at man burde hatt flere organiserte uformelle arenaer som var mer tilpasset spesielt reiseliv og handel, da de på de arrangerte uformelle arenaene ikke var alle som følte seg helt tilpass.

”Men det går nok kanskje inn på det her siste med at vi har ikke, der vi skal bli sammensveiset til en organisasjon da, det mangler litt på det planet. Fordi det eneste stedet du nevnte at det kan skje, det sosiale er og kompetanse er på disse næringspubbene.” (Å4)

Et viktig poeng som en informant nevner er at det har skjedd et generasjonsskifte:

”Der har det vel kanskje vært en endring for vår del i handelsøyemed, det har vært ett ganske sterkt gen. Skifte, og min gen. Har nok at litt utfordringer med dei eldre gen, som har sett ting på sin måte og har vært igjennom en annen type organisering hvor ting har vært veldig formelt, og kanskje ikkje vant til vår, ja, sosiale interaksjoner på tvers av forgreninger og nettverk og det heile tatt, så har det vært veldig mye mer formelt og veldig mannsdominert, men det har nok løsna veldig opp.” (Å3)

Formelle møteplasser

I Vågan gjennomføres det frokost og lunsjmøter, og informanten nevner det som en arena for å skape tillit mellom de ulike bedriftene til å eventuelt starte samarbeid. Her fortalte forøvrig en av informantene i Vågan at de ofte ikke deltok på disse samlingene på grunn av tid og ressurser. Noe som vi også så i Åndalsnes, når Nordveggen gjennomført næringslunsjer så hadde de som jobbet i mindre handelsbedrifter ikke mulighet til å delta siden de måtte holde butikken åpen.

”Ja, det tru jeg helt sikkert, nå folk blir bedre kjent, så vil jo det øke tilliten, eller mistilliten.... jeg tror det e viktig å bli bedre kjent med man har rundt seg i forbindelse med samarbeid og....” (S2)

I Åndalsnes så blir både næringslunsjer og næringspuben nevnt som både uformelle og formelle møteplasser. Næringspuben blir arrangert av Nordveggen en gang i måneden og tar opp temaer før det blir lagt opp til mingling. De vi intervjuet fra handelsbedrifter nevnte at de ikke følte at de ikke ”kom til” på disse møtene som er sterkt representert av ledere fra større industribedrifter i kommunen.

”har ikkje det alltid vært like enkelt, det har vært veldig mange næringslivstopper som leder store industribedrifter da, der har det vært liten grad av utveksling og muligheter for å utvikling. Vi har uttalt flere ganger at det er veldig vanskelig å komme til bordet å utrykke, seg, og spille inn, så det har vært utfordrende, så den forgreiningen så tru e ikkje at mange fra handelsegmentet er representert.” (Å3)

Rauma Reiseliv og Handel organiserer fellesmøter for sine medlemmer i form for frokostmøter, og det påpekes viktigheten ved disse møtene for å skape bekjentskap og skape dialog. En av informantene påpeker viktigheten for en felles møteplass og også viktigheten med uformelle arenaer som julebord og lignende. Informanten viser også til måten kjøpesentrene blir drevet og ser paralleller om hvordan nettverket kunne blitt drevet.

”Jeg tror nok det er mer med på en måte altså for samholdet sin del, så kan det kanskje være med på å dempe gnisninger mellom handel og reiseliv. Hvis det sitter handelsaktører og mener at noe om reiselivsaktørene og motsatt. Hvis man har en felles møteplass og oftere, kan det være med på å dempe og kanskje at man kan sitte og snakke sammen om man har de samme utfordringene. Ikke utfordringer på hver sin kant.” (A4)

En av informantene i Svolvær påpeker viktigheten av at bedriftene møtes og har en god dialog for å skape ideer og samarbeid.

”Ja, det sosialt nettverk er viktig at bedriftene har en plass man kan møtes og snakke sammen, for når vi møtes og snakker sammen, så kommer det ideer og det kommer samarbeid og det har også vært veldig viktig i det nettverket LV, for det har vært et sånt tydelig møtepunkt hvor vi har satt oss ned sammen og snakket og vært enig og uenig, og funnet hverandre, gjort ting sammen, så det det er kjempeviktig” (S7)

Ut i fra litteraturen rundt formelle og uformelle møteplasser laget vi oss på forhånd antakelsen *”Det er viktig at menneskene møter hverandre ansikt til ansikt, både på formelle og uformelle møteplasser. Dette for å bygge tillit og relasjonsbygging mellom aktører.”* I følge litteraturen vises det til at man kan unngå uenigheter og konflikter hvis man har en enighet om hva man skal drive med og ofte starter samarbeid gjennom uformelle arenaer (Eide og Fuglsang, 2013a). Det er derfor som nevnt viktig å møtes på de overnevnte arenaer slik at det blir tilrettelagt for at deltakeren skal bli kjent (Olsen og Elvekrok, 2010).

I litteraturen legger Gausdal (2008) vekt på sosiale møteplasser som en suksessfaktor for bedriftsnettverk, men skiller mellom uformelle eller formelle møteplasser. Dhanaraj og Pharkhe i Gausdal og Nilsen (2011, s. 588-589) peker også på at det er viktig å fasiliteter møteplasser som tilrettelegger for kunnskapsdeling, bygge tillit mellom aktørene, at den tause kunnskapen blir formidlet til andre i nettverket, samt redusere dårlig kommunikasjon.

Vi ser ut i fra hva informantene forteller at det er viktig med begge delene for å skape tillit mellom medlemmene i og mellom nettverkene på små steder og dette støttes opp fra tidligere suksesshistorie fra Arena USUS (Flatnes og Furre, 2012, Wifstad og Jakobsen, 2016), hvor fokus på felles møteplasser har ført til at bedriftene har blitt mer samkjørte, og det har blitt mer åpenhet mellom bedriftene. Det har også gjort at viljen til å dele kunnskap og støtte hverandre er bedret igjennom prosjektet og at bedriftene ønsker å støtte hverandre fremfor å konkurrere.

Vi observerte også at to av informantene beskriver at de tar diskusjoner og avgjørelser sosialt utenfor nettverket. Det er viktig at alle deltar på slike møteplasser og føler en verdi i og delta (Wenger, 2012) for å få dette til kan en ide være å få medlemmene selv til å komme med innspill på hva de ønsker å gjøre på disse møteplassene (Thompson, 2005, Eide og Fuglsang, 2015, Newell et al., 2009). Vi fikk inntrykk av at det kom lite innspill fra medlemmene, og at spesielt møtene i Åndalsnes ble gjennomført med enveis dialog fra ledelsen.

4.3.5. *Tillit*

Vi ønsket å se nærmere på om det er viktig med tillit, trygghet og struktur, samt at det er gode relasjoner mellom aktørene i markedet for å skape samhandling.

Det vi fant ut var at tillit er en sak nesten alle har nevnt som helt sentralt for å kunne få til et samarbeid og jobbe i nettverk. Vi var nysgjerrige på om det var noen spesielle prosesser som ble gjennomført som bidro til å skape tillit i nettverkene. Det ble nevnt at det er helt opp til bedriftslederen å få et bedre tillitsforhold til andre, men nettverkene kan legge til rette for det og skape arenaer som gjør at mennesker møtes. Noe som pekes på som en suksessfaktor i nettverket Lofoten Vinter var at nettverksleder var reflektert over at tillit var det grunnleggende for godt samarbeid og hadde derfor i starten av etableringen fokuset på å skape tillit blant medlemmene, når det var etablert kunne man først gå videre med erfaringsutveksling og andre prosjekter i nettverket. Men det var også viktig for informantene at tillitten ikke ble misbrukt gjennom at man for eksempel brukte fortrolig informasjon man hadde delt til egen nytte.

Så på spørsmål til en informant om hva som måtte til får å samarbeide i nettverk, var svaret enkelt:

“TILLIT! Kun tillit, man må stole på hverandre. Så må man tørre og har man tillit, så åpner man seg, man jobber mye, man og det må være gjensidig, det her går hele tiden på tillit. Altså det er roten til alt godt. Har man tillit og kan lære seg og stole på hverandre. Dæven ta da går det – da vil det gå kjempebra.” (S7)

Videre mente informantene at det burde tilrettelegges for enda flere arenaer de kunne møtes for å snakke sammen og bruke mindre tid på presentasjoner fra nettverksleder. Det var også viktig at det var arenaer som var ”trygg” for bedriftslederen å komme på, at alle følte de kunne si sine meninger uten å bli sett ned på.

Vår antakelse når det gjaldt tillit var "*Det er viktig med tillit, trygghet og struktur, samt at det er gode relasjoner mellom aktørene i markedet for å skape samhandling.*" Oppsummert så er tillit en av de viktigste faktorene for at samarbeid skal gi suksess i og mellom nettverk, dette kan som nevnt over av informantene skapes gjennom flere møteplasser. Litteraturen beskriver tillit som grunnleggende for å dele kunnskap, slik som Lofoten Vinter startet sitt nettverk ved å først bygge opp tillit, for så å dele kunnskap. Granovetter (1973) skriver at denne tilliten er avhengig av hvor mye tid og ressurser man investerer i klyngesamarbeidet. Dette støttes opp av Gausdal (2008) som nevner at jevnlig kontakt hvor medlemmene møtes ansikt til ansikt er viktig for å skape tillitsfulle relasjoner som igjen kan skape god samarbeid- og delingskultur (Abrams mfl. i Gausdal, 2008). For å skape dette engasjementet og møteplasser som deltakerne i nettverkene ønsker å bruke tid og ressurser på er det viktig at det er personer som legger til rette for disse arenaene. Vi mener at dette vil være en naturlig jobb for en nettverksleder, som må skape et miljø med solidaritet, gjensidighet, fleksibilitet og konfliktløsning (Johnstad, 2004).

4.3.6. Oppsummering forskningsspørsmål 2

I dette del kapitlet tok vi for oss det andre forskningsspørsmålet: ”Hvilke faktorer er spesielt viktig for å tilrettelegge for samarbeid i og mellom nettverk”. I tabellen under presenterer vi oppsummering av våre antakelser og hovedtrekk fra de ulike destinasjonene.

Tabell 6 – Besvarelse av antakelser og egne antakelser ut ifra egne funn til forskningsspørsmål 2

Antakelser til forskningsspørsmål 2	Svolvær	Åndalsnes
Medlemmene har en felles forståelse av nettverkets mål og identitet og oppgaver som skal løses. samt at man har fått gjort en forventningsavklaring blant medlemmene.	- Felles mål med kommunen - Involverer næringen	- Felles mål med kommunen - Involverer næringen
Næringen er ikke vant i å jobb i nettverk og er ukjente med begrepet og arbeidsmetoden,	-Ingen spesifikke funn	- Ukjente med begrep og arbeidsmetode
Hvis det er liten vilje og engasjement til å delta på samlinger og dele av egen kunnskap og erfaringer i nettverket, er det vanskelig for nettverkslederen å tilrettelegge for nettverksaktiviteter.	- Lite engasjement	- Lite engasjement - Lite samlinger som bidrar til å skape engasjement
Det er viktig å oppleve en geografisk nærhet for å skape en felles arena mellom medlemmene.	-Geografisk avstand gjør at aktører ikke møter på samlinger	-Samhold i sentrum mot konkurrerende næring utenfor kommunen
Det er viktig at menneskene møter hverandre ansikt til ansikt, både på formelle og uformelle møteplasser. Dette for å bygge tillit og relasjonsbygging mellom aktører.	-Ser nytten i å ha felles møteplasser	-Etterspør flere møteplasser
Det er viktig med tillit, trygghet og struktur, samt at det er gode relasjoner mellom aktørene i markedet for å skape samhandling.	-Har mye fokus på tillit	-Trenger arenaer for å skape mer tillit
Egne antakelser til forskningsspørsmål 2	Svolvær	Åndalsnes
Før man definerer mål i nettverket er det viktig å skape tillit	-Eksempel fra Lofoten vinter	-Ingen funn
De som jobber innen samme næring bør sitte i samme kontorlandskap eller ha samme lokasjon	-VNFs samlokalisering med avis og andre aktører	-Geografisk nærhet burde skapes ved å være i felles bygg
På mindre steder spiller personlige relasjoner en viktig rolle for å få til samarbeid.	-Man møter på hverandre overalt og snakker sammen om utfordringer og muligheter	-Man møter på hverandre overalt og snakker sammen om utfordringer og muligheter

På destinasjonene er det viktig med et felles mål for og vi fant at i både Rauma og Vågan var det forankret en felles masterplan. Når det gjelder mål internt i nettverkene viste funn at alle nettverkene hadde en form for mål, dette kunne for eksempel være økning av gjestedøgn. For at samarbeid i nettverk skal fungere godt er en av hovedkriteriene at alle er kjente med begrepet nettverk og hvordan nettverk jobber for å få suksess. Vi mener at på begge destinasjonene burde nettverkene være mer bevisste på hvordan nettverk jobber for å øke samarbeidet i og mellom nettverkene. Gjennom intervjuene ble personligheter som enten var til fordel for samarbeid (boundary spanners og brobyggere) og til hinder (gatekeepers) nevnt som viktig for samarbeidet. På begge destinasjonene ble også personlig kjemi nevnt, da spesielt med tanke på hinder på samarbeid mellom nettverk og vi oppfatter dette som personer med makt som bruker det til sin egen vinning, og ikke til felleskapets beste.

Vi fant at geografisk nærhet er viktig for samarbeid, både i form av å være på samme destinasjon, men også ved å dele kontorfellesskap eller møtes rundt felles lunsjbord. En faktor som ofte ble tatt opp av informantene var møteplasser. Det kom frem at alle informantene i nettverkene var positive til å både ha formelle og uformelle møteplasser og så viktigheten med dette for å skape tillit og samarbeid, både internt i nettverket og eksternt mellom nettverkene på destinasjonen. I Rauma skulle flere av informantene ønske at det var flere uformelle møteplasser. Det kan også med fordel skapes en bedre gruppedynamikk i næringspuben i Rauma. Og at møteplassene arrangeres på riktig tidspunkt. Det var også viktig at medlemmene selv kan velge temaer som opptar de på de formelle møtene, og gi de rom til å komme med innspill selv og diskutere rundt temaene. Dette tror vi også vil føre til bedre oppmøte og engasjement blant medlemmene. Slike møteplasser ble også nevnt av informantene som ett viktig utgangspunkt for å skape tillit, som igjen gir grunnlag for samarbeid, kunnskapsdeling og produktutvikling.

Det er paradoks at det etterspørres flere møtepunkter for næringen, men forventet oppmøte står ikke i stil med oppmøte. Faktorer som vi oppfatter spiller inn er at ikke alle føler seg velkommen eller sett ned på, en annen faktor er som en informant opplyste, tid og sted. I mindre bedrifter kan man ikke gå fra butikken, eller bedriften sin, med mindre noen andre kan ta vaken, og det koster penger. I tillegg er det enkelte aktører som får lang reisevei og velger å ikke prioriterer å delta. Så oppsummert mener vi at det er temaet på et møte eller samling som er det viktigste å fokusere på. Oppfattes det viktig nok, vil det som syntes det prioriterer det. De andre faktorene kan selvfølgelig tilpasses slik at terskelen for å komme blir noe lavere.

4.4. Hvordan kan lederskap utøves i nettverk og ved samarbeid mellom nettverk? (F3)

Den siste delen av funn-kapitelet tar for seg ledelse og forsøker å vise til funn som kan bidra til å besvare det siste forskningsspørsmålet vårt "*Hvordan kan lederskap utøves i nettverk og ved samarbeid mellom nettverk?*". Ut i fra tidlig litteraturstudie før intervjuguiden ble produsert laget vi spørsmål som: hvordan lederen skaper tillit, legger til rette for arenaer for faglig påfyll, og fungerer som en network broaker. Noen av disse punktene kan knyttes til funn vi gjorde i kapittel 4.5, men i denne delen ønsker vi å presentere hvordan lederen kan skape faktorene som ble presentert i forrige kapittel. For å kunne besvare på spørsmålet har vi først valgt å se på litteraturen og se på hvilke funn vi har gjort i forhold til hvilken type ledelse de representerte nettverkene hadde.

4.4.1. Hvilken type ledelse

Vi ville se på om nettverksledere opptrådte nøytralt og gjennomfører en god, men også fleksibel prosjektstyring. Videre ville vi se om det kunne være en fordel om man har en leder som fungerer som en koordinator i praksisfellesskapet, også omtalt som "network broaker". Greier nettverkslederen å identifisere hvilke innovative prosjekter som kan lykkes for å vise til gode resultater med nettverksarbeidet? Tas det initiativet fra deltakerne i klyngen og er det basert på et ønske om å oppnå resultater?

Vi fant at de vi intervjuet enten var formelle eller uformelle ledere. De formelle lederne er de som er ledere for DMO og Vågan næringsforening. Flere av informantene våre oppfattet vi var personer som var sterke personligheter på destinasjonene og som var engasjerte i utvikling av stedene.

Vi så at lederne i nettverkene vi har intervjuet representanter fra, er ledere som fungerer som nettverksbyggere og talsmenn. Lederne jobbet også med å skape gode kontakter og jobbet mye med å gi informasjon om nettverket ut til omgivelsene. En av lederne vi intervjuet fremstod for oss som en klar beslutningstaker, hvor lederen selv sier at han/hun var nødt til å ta raske beslutninger inni mellom uten å rådføre seg med medlemmer i nettverket. Da vi intervjuet medlemmer var det noe som de hadde plukket opp og viste uenighet i de beslutningen. Flere av de intervjuede medlemmene nevnte også at det var viktig at lederen i nettverket forhørte seg rundt blant medlemmene når store beslutninger skulle tas.

Medlemmene nevnte også at det burde være enighet rundt ressursfordelinger, og at lederen ikke burde ha rollen som ressursfordeler. Da vi spurte medlemmene hvilke egenskaper som var viktig for en nettverksleder å ha nevnte flere en fasilitator og brobygger.

I Svolve beskriver Destination Lofoten at de bruker tid på å reise rundt til medlemmene og tar en kopp kaffe for å ha direkte kontakt med dem. Leder i Vågan Næringsforening sier også at som nylig inntrådt i stillingen så er hovedfokuset hennes å bli kjent med medlemmene, og at hun har brukt mye av tiden i starten til å reise rundt og besøke bedriftene. Denne bruken av ressurser har vi sett er viktig både for at medlemmene skal føle at de blir sett og også for at nettverkene skal ha oversikt over hva de gjør og hvilke behov de har. Det vi dessverre følte var at på grunn av mangel av ressurser så hadde de ansatte i nettverkene få ressurser til å følge opp på alt. Det som også var interessant var at en informant fra hvert sted nevnte at de syntes at det ble brukt for mye tid på å skaffe nye medlemmer og følge opp de minste aktørene som bidro minst økonomisk.

Det vi observerte på de ulike destinasjonene var at lederne enten ikke var bevisste eller fokusert på at det er nettverk de arbeider for, men heller en form for interesseorganisasjon eller interesseforening. En av våre antakelser er "*Nettverkslederen må identifisere hvilke innovative prosjekter som kan lykkes for å vise til gode resultater med nettverksarbeidet.*" Vi fikk inntrykk av at det ikke var mye fokus på innovasjon i nettverkene. Den innovasjonen som det var fokusert på var mer eller mindre kamuflert under uttrykk som utvikling. I Åndalsnes var utviklingen av Romsdalseggen som en tursti en suksess for destinasjonen. I Destination Lofoten var det ingen konkrete hendelser som ble nevnt, men hele Lofoten i seg selv har opplevd god vekst av turister de siste årene. Når det gjelder Vågan næringsforening var lederen der veldig bevisst på å være synlig i media slik at deltakerne så at det var aktivitet i nettverket.

De uformelle lederne i casene våre var personer som ble kalt ildsjeler på destinasjonene, og alle personene var personer som ytet en ekstra innsats og viste vilje for at gruppen og destinasjonene skulle være vellykket (Grønhaug et al., 2001).

I generell ledelses litteratur beskriver Mintzberg (1973) flere forskjellige roller ledere kan ha og vi identifiserte nettverksbygger, talsmenn, beslutningstaker og ressursfordeler. Når det gjelder rollene som beslutningstaker og ressursfordeler fant vi at medlemmene ikke

nødvendigvis var enige om at nettverkeleiderne skulle ha så stor påvirkning av dette og ønsket mer at medlemmene kunne komme med innspill. Johnstad (2004) skriver at en av utfordringene med samarbeid er at det er dynamisk og at det kan ta tid før en finner ut av hva som passer for den gruppen og hvordan den kan styres. Videre skriver Johnstad (2004) at en av utfordringene til lederne er å håndtere endringer og samtidig balansere egen interesse og det å ta hensyn til medlemmene. En av antakelsene som støttes av (Olsen og Elvekrok, 2010) er "*Nettverksledere må opptre nøytralt og gjennomføre en god, men også fleksibel prosjektstyring*". I Åndalsnes var reiselivsorganisasjonen og handelsorganisasjonen slått sammen, i sammenslåingen fulgte det med to ansatte fra reiselivsdelen og ingen ansatte fra handelen. I og med at leder av organisasjonen fortsatt innehar tittelen turistsjef og kollegaen også kom fra reiselivsorganisasjonen oppfattet enkelte av informantene at det var en "skjevfordeling" og at det kunne være vanskelig å oppfattes som nøytral. Vi tolket videre at nettverkslederen i Vågan næringsforening ikke gjorde noe forskjell på om medlemmene var fra handel, turist eller industrinæringen.

I litteraturen på praksisfelleskap beskriver Wenger et al. (2002) fordeler ved å ha en leder som fungerer som "network broker", en leder som fungerer som koordinator og som kan skape en felles plattform som gjør at medlemmene respekterer hverandre og ønsker å dele tanker og ideer. For å lykkes med dette er det viktig med god kunnskap om deltakerne i praksisfelleskapet (Wenger et al., 2002), noe vi følte at var spesielt tilfellet i Svolvær hvor det var fokus på å dra ut til medlemmene å møte de ansikt-til-ansikt i begge nettverkene.

En person som kan lede nettverket vil også være viktig for andre typer nettverk, og Volgger og Pechlaner (2014) hevder at nøkkelen for at DMO skal sikre destinasjonen konkurranseevne er at en nettverksleder må tilrettelegge for samarbeid mellom aktører på reisemålet. En av våre antakelser var at en leder må fungere som en koordinator i nettverket. Dette bekreftes også av Olsen og Elvekrok (2010) som viser til viktigheten for at en nettverksleder fungerer som en fasilitator. Dette var noe medlemmene savnet på begge destinasjonene, hvor de nevner at en viktig rolle for nettverksleder er å fungere som brobygger og fasilitator.

Kamfjord (2016) viser til at det er forskjell på det å lede bedriftsnettverk og nettverk som driver med utvikling av reisemål. Han beskriver nettverksstyrte destinasjoner som nettverk hvor ledelsen ikke kan bestemme over deltakerne i nettverket og at jobben til lederen er å være tilrettelegger ovenfor aktørene (Gummesson, 2003), noe som kan sammenlignes med det

som beskrives som "Network orchestration" av Dhanaraj og Pharkhe; Wenger; McDermott og Snyder i Gausdal og Nilsen (2011, s. 587). Gausdal og Nilsen (2011) skriver er at denne typen ledelse passer bedre i større nettverk, og har utvidet definisjonen til "Managing network health". "Managing network health" går ut på å fokusere på hva nettverket bidrar med til medlemmene og finne strategier på hvordan de kan bli bedre, dette støttes av Gausdal og Nilsen (2011) som skriver at lederen må ta ansvar når nettverkene går dårlig og iverksette tiltak for å bedre situasjonen slik at nettverket igjen kan vise til positive resultater i sitt arbeid (Gausdal og Nilsen, 2011). I denne oppgaven observerte vi derimot ingen tendenser til at nettverkene gikk dårlig, og "Managing network health" var derfor ikke aktuelt.

Under litteraturen for "Network orchstration" nevnes det tre viktige ledelsesegenskaper: lede kunnskapsflyten i nettverket (Managing knowledge mobility), evne til å drive frem suksessfulle prosjekter (Managing innovation appropriability) og tilføre stabilitet i nettverkene (Managing network stability). En av våre antakelser gikk ut på innovasjon i nettverkene, "*Nettverkslederen må identifisere hvilke innovative prosjekter som kan lykkes for å vise til gode resultater med nettverksarbeidet*" I intervjuene var det var lite fokus blant lederne på å lede kunnskapsflyt og drive med kunnskapsoverføring, noe som kan kobles sammen med det at det heller ikke var fokus på innovasjon i nettverkene. Vi oppfattet videre at det allikevel var innovasjon i nettverkene, men siden få av informantene brukte begrepet innovasjon er det vanskelig for oss å si noe konkret på dette annet enn at de nevnte utvikling som noe de drev med. Vi fant eksempler på det å drive frem prosjekter både i Åndalsnes og Svolve. Lederen i RRH hadde for eksempel dratt i gang utviklingen av vandreproduktet Romsdalseggen og i Svolve snakket de om ett bookingssystem som de var i ferd med å lansere nå. Vi oppfatter det som begrepsforvirring av begrepet innovasjon da vi oppfatter at begrepet innovasjon kun kobles opp mot det i følge Tidd og Bessant (2013) kaller radikal innovasjon, mens inkrementell innovasjon innenfor produkt, prosess, posisjon og paradigme ikke oppfattes som innovasjon av aktører. Eide og Fuglsang (2013b) viser også til at det kan være vanskelig å jobbe i nettverk siden bedriftene ikke er vant med å jobbe i nettverk, i tillegg nevner de at de ikke nødvendigvis ikke har ett ønske om vekst.

Det å tilføre stabilitet i nettverkene er viktig og for å få det til å skje mener vi at det er viktig med en del punkter som Bornhorst et al. (2010) nevner som suksesskriterier for DMO's. Disse punktene er å: ansette de riktige menneskene med den riktige kompetansen, ha fokus og gjennomføringsevne på tiltakene selskapet skal utføre, selskapet må være skikkelig finansiert,

man må ha gode relasjoner til destinasjonens produktleverandører og drive strategisk planlegging. Ut i fra vårt datamateriale er det vanskelig å si noe om vi finner de punktene i nettverkene i våre caser, annet enn at DMOene er gamle nettverk og mest sannsynlig er stabile. Egne erfaringer sier at DMO ofte har offentlige midler gjennom støtte eller kjøp av tjenester fra det offentlig gjennom kommune eller fylkeskommune. Verken Destination Lofoten eller RRH var finansiert av det offentlige i noe stor grad, men allikevel ville vil vi påstå fra egne erfaringer at DMOene greier seg godt sammenlignet med landet forøvrig.

4.4.2. Gjennomføring av både uformelle og formelle møter

I denne delen ser vi nærmere på hvordan det blir tilrettelagt for uformelle og formelle møteplasser og hvordan ledere kan bidra med dette.

På spørsmål om hvordan møtene med næringen fungerer sier en av informantene fra Åndalsnes at det er lederen som presenterer til medlemmene, men at styret har sett at det kan være arbeidskrevende når alle de ansatte i DMOen er tilstede. De har her løst det med at en representant fra DMO er ansvarlig for handelsbiten og dannet en arbeidsgruppe av handelsaktører som skal komme med bestillinger til DMO.

I tillegg hevdes det fra informanter at næringsaktørene har så forskjellig interesser at det er vanskelig å holde møter der nettverksledelsen skal ha en passiv rolle, mens deltakere skal være den aktive. Det har tidligere endt med at deltakere føler at de kaster bort tiden sin. De som har hatt mest behov for å diskutere temaer har dannet sin egen gruppe og gjennomført tiltak sammen utenom nettverket. Dette bekreftes av en annen informant som forteller at etter sammenslåingen så har det igjen har oppstått forgreininger og at handelsstanden har sine egne møtearenaer utenfor DMO og forklarer det som en del av prosessen og at handel ikke alltid er like interessert i å høre om alt på reiselivssiden.

Lederen i VNF forteller at når det gjelder møteplasser så arrangeres det lunsjmøter internt i nettverket hos de ulike bedriftene. Det ble nevnt et hotell som pusset opp som skulle være møte arenaen når de var ferdig oppusset slik at hotellet fikk vist seg frem til de andre i næringen.

Når vi ser hva et nettverk er ville dette vært en riktig ide å samle de som har felles interesser i undernettsverk, men med nettverksleder fra DMO slik at man kan fungerer som brobygger med andre nettverk, samtidig som man forhindrer at det kommer til flere nettverk som ikke kommuniserer godt sammen med resten. Olsen og Elvekrok (2010) skriver at for å lykkes med nettverk og som nettverksleder er det viktig å tilrettelegge slik at deltakerne skal bli kjent i uformelle og hyggelige omgivelser, noe som er ett viktig utgangspunkt for det å skape tillit som igjen fører til at deltakerne ønsker å dele kunnskap og informasjon seg i mellom. Det er også viktig med varierte interaksjoner på tvers av felleskapene for å oppnå innovasjon og kunnskapsdeling (Wenger i Eide og Fuglsang, 2015, s. 108). De formelle møteplassene er også en viktig arena for å skape tillit, hvor det tilrettelegges av nettverksleder for kunnskapsdeling. Hvilken type kunnskap det skal fokuseres på bør deltakerne som er medlemmer i nettverkene få lov til å være med på å bestemme selv (Thompson, 2005, Eide og Fuglsang, 2015, Newell et al., 2009) slik at det skapes engasjement blant deltakerne og at de får lyst til å bruke tid og ressurser på dette. Som vi ser så har det vært lite fokus på slike tiltak i Åndalsnes.

En av antakelsene våre baserer seg på en av Olsen og Elvekrok (2010) sine tips for å lykkes med nettverk og som nettverksleder går ut på at bedriftene besøker hverandre og med egne øyne ser hvordan metoder andre bedrifter benytter eller utfordringer bedriften har. Dette vil føre til en større forståelse for hverandre bidra til kunnskapsoverføring mellom bedrifter. Som presentert over så arrangerer VNF lunsjmøter med forskjellige temaer som medlemmene ble invitert til. Dette er et godt eksempel på hvordan man kan få bedrifter til å besøke hverandre.

4.4.3. Tillit

Vi ønsket å se nærmere på om det er viktig med personlig relasjoner og tillit mellom ledelsen og deltakerne og mellom deltakerne i et nettverk for å få til samarbeid. Som nevnt tidligere ble også tillit nevnt flere ganger som en viktig faktor for å bedre samarbeid i og mellom nettverkene. I denne delen ønsker vi å se nærmere på tillit mellom ledelse og medlemmer og se nærmere på hvilke tiltak lederne gjør for å fremme tillit.

Gjennom intervjuene fikk vi en følelse av at det var god tillit mellom deltakerne og ledelsen i nettverkene, bortsett fra ett par som stilte spørsmål rundt prioritering av bruk av ressurser.

Lederne vi intervjuet var i varierende grad bevisste selv på det å skape tillit som vist under. På spørsmål om hvordan nettverkene ledes svarte en informant:

"Det gjør dem sjøl. Det ble arrangert møte i januar om å sette budsjett for 2017, og medlemmer bestemmer hvor masse de vil bruke. Hva er med i medlemskontingenten osv." (Å5)

Og på spørsmål om det gjøres det noen for å skape tillitsfulle relasjoner ble det svart at:

"Nei.. hehe, Jaa, også no ehh, me jobbe veldig aktivt for samarbeid og for egentlig åpenhet for at folk skal få lov til å komme med innspill og eventuelt innvendinger, ehh, med jobbe med informasjon og dialog, eeh.... Det har også vært en del monolog,....der ting blir banka viss dem (medlemmene) ikkje svara (Å5)

Her ser vi at det har vært en del monolog på møtene som har blitt arrangert av nettverket, og det ikke har blitt fokusert noe på at medlemmene skal bli kjent som igjen kan føre til tillit og bedre samarbeid mellom bedriftene. Informantene selv ønsket seg også møteplasser hvor de kunne prate fritt og bestemme tema.

En av informantene foreslo for å bedre samarbeidet på tvers at alle kunne sammen dra en helg på en avsidesliggende plass:

"ta med sæ mykje mat og drikke og ha blanke ark, så tenke e kanskje så enkelt at da kan løsinga ligge der". (Å3)

Som vi fant presentert i del kapittelet "Hvilken type ledelse" brukte lederne i nettverkene mye av tiden på å skape gode relasjoner gjennom å ha god dialog med medlemmene. Medlemmene hadde og i stor grad tillit til nettverkslederne og bekrefter antakelsen vår på at "*Det er viktig med personlig relasjoner og tillit mellom ledelsen og deltakerne og mellom deltakerne i et nettverk for å få til en samhandling.*" Det eneste som ble nevnt som en faktor for mistillit var bruken av ressurser og at nettverkslederen tok avgjørelser uten å høre med medlemmene. Nettverkslederen var selv klar over at en del avgjørelser ble tatt, men at det også ble gjort forsøk på å få tilbakemeldinger. Johnstad (2004) viser her til at for å oppnå levedyktige nettverk så kreves det både strategier, lederskap og medvirkning fra aktørene. Vi ser her at nettverksleder burde være flinkere til å engasjere medlemmene, men også at medlemmene selv bør være flinkere til å involvere seg selv.

Krogh i Gausdal (2008) skriver at en måte å skape tillit mellom deltakerne i nettverk er å starte lavrisiko aktiviteter. Og det å sette av tid til sosialt samvær hvor en kan snakke sammen om ufarlige temaer gjør at tilliten til hverandre øker (Gausdal, 2008). En løsning på dette kan

være det en av informantene sier å samles på en avsidesliggende plass og bli kjent i en uformell arena. For at denne tilliten skal oppstå er noen nødt til å ta ansvaret for å skape denne tilliten mellom deltakerne i og mellom nettverkene (Gausdal, 2008), og det vil være som nevnt tidligere en naturlig rolle for en nettverksleder å ha. Haugland (2004) skriver om tillit som styringsmekanisme. En slik styringsmekanisme forutsetter ett samarbeidsklima som er basert på felles verdier og normer, noe som passer til bedriftene og nettverkene i vår oppgave. Videre skriver Haugland (2004) at lederen må styrke utviklingen av solidaritet, gjensidighet, fleksibilitet og konfliktløsning.

4.4.4. Maktpersoner – Personlig kjemi

Vi ønsket å se om det vil finnes personligheter som utøver ulike typer makt i nettverkene og en av antakelsene våre var at personkjemi er en viktig faktor for samarbeid og utvikling. Dette gjelder både mellom nettverksleder og deltakere i nettverket, men også mellom deltakere i nettverket. Når vi var inne på temaet enkeltpersoner og hinder for samarbeid ble "personlig kjemi" beskrevet av flere av informantene.

"Hvis man ikke er veldig profesjonell og flink til å velge hatt, så kan det bli en utfordring. Småby er på godt og vondt, så klart at er det vondt blod mellom forskjellige interessenter i en eller annen sammenheng, så klart det kan påvirke veldig negativt. Klart det. Og ødelegge muligheter." (S1)

"E tru det e personorientert som gjør at det stoppa der da, det ska ikkje meir til, at dej to ikkje kunne samarbeide i lag, og da stoppa alt opp, så det e ikkje sikkert det, det e en større årsak en det, men jah." (Å2)

Det ble på begge destinasjonene fortalt som hvordan personlig kjemi påvirket både positiv og negativt i samarbeid, både mellom nettverkledere, men også mellom bedrifter. Dette henger også sammen med tillit som vi dykket dypere inn i tidligere i oppgaven. Vi stiller oss også spørsmålet om den personlige kjemien i noen av situasjonen kommer fra maktkamp og at man er fokusert på å forsvare sin posisjon og territorier fremfor å se hvilke resultater et samarbeid kunne gi. Det er lett å si at her burde styrene til nettverkene burde kunne løse dette, da det i mange sammenhenger er de samme aktørene som sitter i de forskjellige styrene, men som tidligere nevnt har ikke styremedlemmer fungert som brobyggere mellom nettverkene. I Svolve hadde det for en del år siden vært vanskelig for Lofoten Vinter og DMO å samarbeide, vi snakket med flere informanter som fortalte sin versjon om hvorfor det var vanskelig å samarbeide på tvers av de to nettverkene.

"De diskuterte, men det ble kræsje..... men det går på sterke personligheter som, det er ikke alltid like lett." (S7)

"Så ble det litt sånn revirpissing på hvem er det som skal være talerør i det her. Jeg tror nok man kan være så fri å si at det var en delvis konflikt mellom leder for DMO og prosjekt ledelse i prosjektet." (S5)

"Men til syvende og sist, så kutt alle de fine ordene med kompetanse og nettverk osv så er også sånne her type nettverk veldig personavhengig uten tvil. Hvis ikke kjemien er bra og man ikke har aktører som ser bredt og stort på det...så får du den her klinsjen veldig fort."(S5)

Det nevnes ett par ganger fra ulike informanter at når ting går dårlig er det vanskeligere å samarbeide enn når det går bra. Men på den andre siden virker det som vi ble fortalt og også observerte at når man har en god vekst så lener også aktører seg litt tilbake.

"Det er mulig at de er enklere å være rause når ting går bra. For det gjør det nå. Og det er det uttrykket at når krybba er tom så bites hestene." (S5)

En av antakelse vi hadde var "*Personkjemi og interne forhold i bedrifter virke positivt eller negativt på arbeidet mellom medlemmene i nettverket.*" Som funnene våre også sier så har personlig kjemi mye og si for samarbeid, og dette støttes av Olsen og Elvekrok (2010) som også påpeker at personkjemi kan virke negativt på nettverk.

Englestad i Karp (2014, s. 109) definerer makt som "*Makt er evnen til å få noe til å skje*" eller som vi kanskje kan si ut i fra våre funn evnen til å hindre ting til å skje. Videre finner vi i litteraturen (Karp, 2016, Yukl, 2013, Busch og Vanebo, 2003) om ulike typer for aktørmakt, som politiskmakt, posisjonsmakt og personmakt. Vi mener her å se eksempler på utøvelse av posisjonsmakt og personmakt. Posisjonsmakt utøves av personer i i en posisjon eller stilling (Karp, 2016), i denne oppgaven i form av nettverksledere og ledere i bedrifter. Personmakt utøves av personer med karismatiske trekk som også har kompetanse og kunnskap får til påvirke andre (Karp, 2016). Personmakt vil derfor utøves av både uformelle og formelle ledere (Grønhaug et al., 2001) noe vi fant eksempler på i begge destinasjonene. Eide og Fuglsang (2013a) viser til at mye uenigheter og konflikter på en destinasjon vil være i veien for samarbeid i nettverk. I Svolvær var det ikke lenger konflikt mellom DMO og ledelsen i det andre nettverket da det hadde blitt bedre samarbeid mellom dem når lederne ble skiftet ut.

Et funn vi gjorde som vi syntes var interessant var at det var personer som satt i flere styrer, også kalt board interlocks, (Mizruchi, 1996) som hadde kunnet ta tak i problematikken, men som ikke gjorde det. Litteraturen (Mizruchi, 1996, Borgatti og Foster, 2003) sier at "board interlocks" kan fungere som verktøy for å bedre samarbeid og bånd mellom nettverk. Det at en person sitter i ett styre og ikke deler informasjonen med styret i et annet nettverk kan tolkes som å være en "gatekeeper" (Pettigrew i Newell et al., 2009). Det ble forøvrig nevnt fra en informant at det på generelt grunnlag kan man stille seg spørsmål rundt hvor stort eierskap og innsats styremedlemmer har i slike typer nettverk og om de opererer bevisst som "gatekeeper".

4.4.5. Boundary spanners og Brobyggere

Noe av det som kom frem underveis i intervjuprosessen var påvirkning fra enkeltpersoner. Disse personene ble av informantene kalt ildsjeler og som i sitatet under "fyrtårn".

"Også har vi hatt en del sånne sterke personligheter som ikke har bidratt så forbaska mye men det har vært litt sånn fyrtårn rundt omkring da." (Å4)

Ett av spørsmålene vi stilte til informantene var hvilke egenskaper de ville se etter om de skulle ansette en ny leder for nettverket. I Svolve ble brobygger nevnt av som ett viktig karaktertrekk for ledere av nettverk. Informanten er også en av de få som nevner innovative personer som viktige trekk hos nettverksledere.

"Det er kanskje litt sånn at man har en god kombinasjon av brobyggere og folk som er for å ivareta selskapet noen som er god på økonomi. Også tenke litt nytt ja. Jeg var på tur å si innovative folk, men jeg lot være, hehehe." (S7)

I Ådalsnes ble brobygger også nevnt som en egenskap de syntes var viktig at denne personen har/hadde.

"Et sentrum her bør oppleve mer at man har en senterleder, men samtidig så bør den senterlederen være en sånn brobygger mellom Øransenter og sentrum her da." (Å1)

Det er flere som har trukket frem senterleder som en god modell å drive spesielt handelssamarbeid, men også reiselivssamarbeid. Den store forskjellen som vi tror folk ikke ser er at bedrifter som holder til i kjøpesenter har strenge regler å forholde seg til og senterlederen har forholdsvis stor styringsrett i forhold til en leder av en handelsstand eller reiselivsorganisasjon, der alle medlemmene bestemmer helt og fullt over seg selv, og derfor

må denne lederen fungerer mer som enn nettverksleder enn en senterleder for å få folk til å jobbe på lag.

En brobygger trenger ikke nødvendigvis å være en formell leder og som en av personlighetene i Svolvær sier:

"Ikke for å skryte av meg selv, men jeg er en brobygger, men jeg klarer å stole på folk og jeg åpner meg og er ærlig til alle. Jeg sier akkurat det vi holder på med har jeg ikke noe problem å fortelle." (S7)

En av antakelsene våre gikk ut på hvordan skape forståelse i eller mellom grupper eller enkeltpersoner slik at de kan skjønne hva den andre egentlig mener. Johnstad (2007) skriver om drivere som en personlighetstype som fungerer på denne måten, som mestrer å kombinere egne og eksterne ressurser, bygge tillit og danne fellesskap. Elementer som kan gjøre koblinger mellom personer og miljøer enklere blir av Wenger (2003) kalt "Boundary objects". Disse elementene bidrar til at koordinering og handling på tvers av nettverk og bedrifter lar seg gjøre. Personer som fungerer på denne måten blir kalt brobyggere, boundary spanners (Alter og Hage, 1993, Wilhelm and Scarbrough i Newell et al., 2009, s. 169) eller drivere (Wenger i Eide og Fuglsang, 2015). Vi ser at det finnes slike personligheter men ikke nødvendigvis i ledelsen av nettverkene, men at en nettverksleder med en slik egenskap ville kunne påvirke samarbeidet i og mellom nettverkene positivt (Johnstad, 2007). Personer som har innflytelse som "boundary-spanners" kan også utnytte situasjonen til egen vinning gjennom å begrense informasjonsdeling der det vil være til egen fordel, slike personligheter blir av Pettigrew i Newell et al. (2009) omtalt som en "gatekeeper". Vi identifiserte ingen "gatekeepere" i vår forskning, men kan ikke av den grunn utelukke at de kan være til stede i nettverkene.

Vår siste antakelse bygd på ledelseslitteraturen er *"Det kan oppstå utfordringer med deling internt i nettverk, ikke fordi man ikke ønsker det, men fordi man ikke har en forståelse for at en annen type kunnskap er viktig i eget arbeid eller motsatt."* Vi gjorde ingen konkrete funn på dette, men vi ser at nettverksleder burde fungere mer som en koordinator eller fasilitator på begge destinasjonene og at fokus på å skape felles møteplasser og skape tillit ville bidratt til at medlemmene kunne få en større innsikt i hverandres kunnskap.

4.4.6. Oppsummering forskningsspørsmål 3

Vi har i dette del kapitlet forsøkt å finne svar på det siste forskningsspørsmålet:

Hvordan kan lederskap utøves i nettverk og ved samarbeid mellom nettverk?

Tabell 7 - Besvarelse av antakelser og egne antakelser ut ifra egne funn til forskningsspørsmål 3

Antakelser til forskningsspørsmål 3	Svolvær	Åndalsnes
Nettverksledere må opptre nøytralt og gjennomføre en god, men også fleksibel prosjektstyring.	- Fikk inntrykk av at leder i Vågan næringsforening mestret dette	-Begge ansatte i RRH er reiselivet, noe som oppfattes ”skjevt”
Leder må fungerer som en koordinator i nettverket.	- Hadde fokus på ansikt-til-ansiktsmøter med medlemmene - Fungerte lite som koordinator mellom medlemmer og på tvers av nettverk	-Fungerte lite som koordinator
Nettverkslederen må identifisere hvilke innovative prosjekter som kan lykkes for å vise til gode resultater med nettverksarbeidet.	- Ingen funn	-Er fokusert på utvikling
Det er viktig med personlig relasjoner og tillit mellom ledelsen og deltakerne og mellom deltakerne i et nettverk for å få til en samhandling.	- Det var tillit - Spørsmål rundt ressursbruk	-Det var tillit -Spørsmål rundt ressursbruk og avgjørelser
Personkjemi og interne forhold i bedrifter virke positivt eller negativt på arbeidet mellom medlemmene i nettverket.	- Personkjemi var et større problem tidligere	-Personkjemi er ett hinder for samarbeid
Hvis bedriftene besøker hverandre og med egne øyne ser hvordan metoder andre bedrifter benytter eller utfordringer bedriften har, vil det føre til en større forståelse for hverandre bidra til kunnskapsoverføring mellom bedrifter.	- Bedriftene møttes hos hverandre	-Ingen slike eksempler besøk
Det er viktig for å skape en forståelse mellom grupper eller enkeltpersoner slik at de kan skjønner hva den andre egentlig mener.	- Intervjuet minst en brobygger - Skulle gjerne hatt flere brobyggere	- Ønsker brobyggere som egenskap hos nettverksleder

Det kan oppstå utfordringer med deling internt i nettverk, ikke fordi man ikke ønsker det, men fordi man ikke har en forståelse for at en annen type kunnskap er viktig i eget arbeid eller motsatt.	-Ingen funn	-Ingen funn
Egne antakelser til forskningsspørsmål 3	Svolvær	Åndalsnes
La næringen komme igjennom med flere av egne ideer som DMO eller næringsforening støtter opp under og fasiliteter for.	- VNF ønsker å få vite hva næringen ønsker	- Oppfattes ikke som nøytral -Forsøker å la næringen komme med egne ideer
I større nettverk kan det være en fordel med undernettverk slik at de med samme interesser kan samles rundt spesifikke temaer, men det er viktig at nettverksleder har en oversikt over hva annet som finnes og er positiv for kunnskapsoverføring mellom nettverkene.	- Eksempelvis Lofoten Vinter oppstod som ett eget nettverk utenfor DMO	-Det er mange undernettverk under RRH

For å oppnå suksess i nettverk er det viktig at lederen opptrer som en "network broaker", leder innen "network orchestration" og opptrer nøytralt i og med at medlemskap i nettverk er frivillig for medlemsbedriftene. Vi fant at en av lederne i nettverket tok mange beslutninger, noe medlemmene så og stilte spørsmål rundt. Dette kan være til hinder for godt samarbeid i nettverket, da medlemmene blir mer tilsidesatt når store beslutninger skal tas.

Vi fikk inntrykk av at lederen i Destinaton Lofoten jobbet som en "network broaker" ved å ha god kunnskap om sine medlemmer. For å skape bedre samarbeid i og mellom nettverk er det viktig at lederen tar på seg rollen som fasillator og legger til rette for arenaer som skaper tillit og samarbeid. I denne oppgaven fant vi at arenaer som møteplasser er ett godt utgangspunkt for å skape tillit. Vi ser også at for å skape suksess i nettverkene er det viktig at lederen har kunnskap om hvordan en leder nettverk og er bevisste på hvilke arbeidsmetoder som fungerer.

5. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å finne ut av hvordan ledere fra DMO og handelsorganisasjoner kan fremme samarbeid mellom bedriftene i nettverket og hvordan de kan påvirke samarbeid på tvers av nettverk. Vi ønsket først å kartlegge hvilken form for nettverk som eksisterte på de ulike destinasjonene. Videre delte vi opp oppgaven etter forskningsspørsmålene våre. Disse forskningsspørsmålene ble laget med hensikt for at vi til slutt skulle kunne svare på problemstillingen vår. I denne delen presenterer vi først hvilken type nettverk det eksisterte på destinasjonene og videre presenteres forskningsspørsmålene våre kronologisk. Til slutt avslutter vi med svar på problemstillingen og viser vi til videre forskning.

Hvilke type nettverk fant vi på casene

Kort oppsummert er ett nettverk aktører som samarbeider regelmessig, har felles mål eller formål. På grunnlag av det kaller vi derfor alle organisasjonene i casene våre for nettverk. Vi kaller de ikke klynge da det ikke er samarbeid med forsknings og utdanningsinstitusjoner i nettverkene.

Destinasjonsselskaper har et mangfold av oppgaver, og kan også påstås å være interesseorganisasjoner, marketingorganisasjoner og medlemsorganisasjoner, men som litteraturen sier så er det viktig at destinasjonsselskap jobber for å fasilitere for nettverk. Det samme kan vi si om VNF som i følge de selv er en interesseorganisasjon, men etter vår mening opererer mer som ett nettverk. Vi oppfatter alle nettverkene i casene som markedsføringsnettverk. I litteraturen er det mange ulike begreper og definisjoner om nettverk, klynger, organisasjoner, allianser også videre, og vi etter spør her en tydeligere begrepsavklaring på disse punktene. Det kan også se ut som DMO og VNF tidligere har operert som organisasjoner, men at utvikling i bransjene gjør at det er en overgangs periode, slik at de både jobber mer og samt burde jobbe som nettverk.

Alle nettverkene vi har intervjuet informanter fra kommer fra formelle og sosiale nettverk. Alle medlemmene kom fra ulike bedrifter, utenom kommunene, og kan derfor kategoriseres som bedriftsnettverk. Det var også mye fokus på markedsføring i DMO nettverkene, og vi mener at de opererer som en form for markedsføringsnettverk.

Både RRH, VNF og DL var ett homogent nettverk med medlemmer fra både reiseliv og handel. VFN hadde i tillegg til medlemmer fra handel og reiseliv også medlemmer fra industri, service- og tjenestenæringen og eiendom.

Forskningsspørsmål 1: Hvorfor og hvordan bør nettverk samarbeide?

Litteraturen sier følgende årsaker til hvorfor nettverk bør samarbeide og hvordan:

- Innovasjon.
- Økt konkurransekraft.
- Fordi andre er med i nettverket (bandwagon effect).
- Samle ressurser.
- Oversikt over hva andre driver med.
- Økt lønnsomhet og nyskapning (innovasjon).
- Komplementaritet.
- Destinasjonsutvikling.
- Markedsføring.

Det ble spesielt lagt vekt på innovasjon i litteraturen. Under destinasjonsutvikling legger Kamfjord (2011) vekt på organisering, reisemålsutvikling og markedsføring som tre hovedoppgaver DMOene har.

I funn og drøftingsdelen gjorde vi følgende funn som årsak til hvorfor en er medlem i nettverk og hvordan en bør samarbeide:

- Markedsføring.
- Politisk gjennomslagskraft.
- Kunnskapsoverføring.
- Utvikling.
- Samle ressurser.
- Oversikt over hva andre driver med.

Hovedvekten ligger her på markedsføring og politisk gjennomslagskraft, noe som passer inn i at nettverkene er en blanding mellom det å være interesseorganisasjoner og

markedsføringsnettverk. Begge destinasjonene bestod også av en god del små bedrifter som ikke har mye ressurser, og ved å være med i nettverk vil de kunne dele på markedsføringsutgifter og samlet stå sterke når det gjelder påvirkning politisk.

Økt konkurransekraft, økt lønnsomhet og nyskapning (innovasjon), destinasjonsutvikling og komplementaritet er punkter som ikke ble nevnt i noen stor grad fra informantene om årsaken til at de var med i nettverk, men det trenger ikke å bety at det ikke var der.

Vi ser at spesielt motivasjonen til sammenslåingen av Handlekorga og Åndalsnes og Romsdals Reiselivsselskap til RRH var overlevelse og effektivisering, og de så også nytten i å samle ressurser på et stede for å stå sterkere sammen.

I Åndalsnes nevnte også en av aktørene at de var redde for ringvirkning om de meldte seg ut av nettverket, og valgte derfor å fortsatt være medlem.

Samarbeid internt i nettverket

Fra informantene i RRH ble det spesielt lagt vekt på at man får en større gjennomslagskraft når man står sammen, i tillegg til at man kan endre seg raskere samlet i produkt og markedssammenheng nå etter sammenslåingen enn da man jobbet hver for seg. Det ble også nevnt at de har fått en bedre forståelse for synergiene av hverandres næring og bedre kjennskap og åpenhet til hverandre som aktører. Det kom også frem at næringen følte dette var en pågående og langsiktig prosess med å få næringen til å jobbe sammen.

Utvikling av produktpakker ble nevnt som et eksempel fra Åndalsnes hvor to bedrifter fant ut at de hadde komplementære produkter og samarbeidet på dette. I følge litteraturen (Iversen et al., 2015) gir dette bedre konkurranseevne.

Samarbeid på tvers av nettverk

På begge destinasjonene ville tettere samarbeid tverrsektorielt være positivt for alle næringer. Et eksempel på et slikt samarbeid kan slik Berglund (2017) foreslår være samarbeid mellom kommune, næringsforeninger og DMO på stedene. Han kommer også med forslag om at en styringsgruppe med representanter fra de ulike næringene møtes jevnlig for å snakke om felles mål på destinasjonen. En slik modell vil også kunne overføres til andre steder rundt omkring i Norge.

I Svolvær var det eneste eksemplet på ett mulig samarbeid mellom VNH og Destination Lofoten, fellesgodefinansiering. Denne samtalen om ett mulig samarbeidet oppstod spontant over en kaffekopp på et seminar. Vi mener her at det burde være en bedre dialog mellom VNH og DL slik at de unngår dobbeltarbeid, og kan samle ressurser.

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke faktorer er spesielt viktig for å tilrettelegge for samarbeid i og mellom nettverk?

Faktorer fra litteraturen som er viktige i for å tilrettelegge for samarbeid i og mellom nettverk:

- Felles identitet, tilhørighet og mål for deltakere i nettverket.
- Begrepet og arbeidsmetoden rundt nettverk er kjent. Slik at bedriftene har en felles forståelse for metoden.
- Geografisk og kulturell nærhet mellom deltakeren i nettverket.
- Tillit mellom deltakeren i nettverket og at det tilrettelegges for at det skapes tillit mellom deltakerne.
- Møter hverandre ansikt til ansikt for å skape tillit.
- Ressurspersoner i næringen med sosial kapital som kan være med å mobiliser og organisere nettverket.

De viktigste funnene fra undersøkelsene vi har utført:

- Det er viktig at næringen aktivt engasjerer seg når nettverkes mål og strategier skal lages.
- I nettverk der det er en felles enighet om målene så er det en større mulighet for å lykkes.
- Næringen opplever det viktig at aktørene holder til i samme området slik at man føler et samhold, men også med tanke på reiseavstand i forhold til samlinger.
- Det er viktig med uformelle møteplasser, men de må tilpasses de man ønsker at skal delta og terskelen må være lav for å delta.
- Det må gjerne være flere formelle møteplasser, men det må være relevante temaer slik at man ser nytten av å delta.
- Tillitt er noe av det viktigste faktoren som må være på plass for samarbeide.
- Forståelse av begrepet nettverk og arbeidsmetode for det.
- De som jobber innen samme næring bør sitte i samme kontorlandskap eller ha samme lokasjon.

- På mindre steder spiller personlige relasjoner en viktig rolle for å få til samarbeid.

Funn som skiller seg ut fra litteraturen:

Vi fant at det er spesielt viktig at næringen selv engasjerer seg når det gjelder å sette felles mål og lage strategier, og at for å skape en slik fellesopplutning er det viktig har tillit i bunn.

Geografisk nærhet ble nevnt både i litteraturen og i våre funn, og kan defineres på mange måter. I denne oppgaven fant vi to ulike varianter av det som er viktig for nettverkene. Det første er reiselengde i forhold til tidsbruk. Den andre varianten er at det er viktig at det er nærhet lokalt innenfor de samme næringene i form av felles lokasjon. Vi ser at det ville være bedre om DMO og Nordveggen var lokalisert i fellesbygg, f.eks i Tindesenteret hvor andre organisasjoner også hadde tilknytning.

Nettverkene både i Svolvær og Åndalsnes kunne vært bedre på å organisere felles møteplasser, både uformelle og formelle, hvor aktørene møtes ansikt-til-ansikt slik som litteraturen beskriver. Vi fant derimot også at de formelle møtene bør være lagt opp med temaer som medlemmene selv mener er relevante for å øke antall deltakere på møtene, og det bør også være tilrettelagt for at medlemmene har dialog seg i mellom, ikke bare monolog fra ledelsen.

Ett repeterende tema er tillit både mellom medlemmer og mellom medlemmer og ledelsen. Nettverkene bør ha fokus på å jobbe for å skape tillit gjerne i form av flere møteplasser og åpen dialog om hva de holder på med. Ut i fra våre funn antar vi at personlige relasjoner er viktige når det dannes samarbeid på små destinasjoner. For å få til enda flere samarbeid på destinasjonene bør det være arenaer for å skape gode relasjoner mellom alle aktørene.

Forskningsspørsmål 3:

Hvordan kan lederskap utøves i nettverk og ved samarbeid mellom nettverk?

Hovedfunn i litteratur om hvordan lederskap kan utøves i og mellom nettverk:

- Leder av et nettverk er ikke leder av en bedrift, og bestemmer ikke over de andre som er med i nettverket og må derfor opptre nøytralt.
- Leder må gjennomføre fleksibel prosjektstyring og god koordinering i nettverk.

- Lederen må legge til rette arenaer for tillitsbygging samarbeid og kunnskapsoverføring.
- Lederen må drive frem suksessfulle prosjekter i nettverket.
- Passe på at nettverket har det bra og at deltakere er fornøyde.
- De som sitter i makt posisjoner som f.eks. styreposisjon bidrar til å dele informasjon og beder samarbeid mellom nettverk.
- Identifisere innovative prosjekter.
- Skape tillit.

Over er det fokusert på litteratur som sier noe om den formelle lederen. Vi fant også litteratur som er viktig for både formell og uformelle ledere i nettverket, dette er presentert under.

- God personlig kjemi og interne forhold.
- Felles forståelse og språk.
- Aktører i nettverket hjelper til å binde nettverket sammen.

Funn vi gjorde og forslag til andre muligheter:

Det ble identifisert både uformelle og formelle ledere i form av nettverksbyggere, talsmenn, beslutningstakere og ressursfordelere. I Svolve identifiserte vi også personer som fungerte delvis som "network broker" ved å fokusere på å møte medlemmene over en kopp kaffe, men hadde ikke særlig fokus på koordinering og skape en fellesplattform blant medlemmene.

Vi identifiserte samarbeid som ikke hadde blitt noe av på grunn av dårlig personlig kjemi, og personligheter som bidrar positivt til koblinger mellom personer og miljøer i og mellom nettverkene, såkalte boundary spanners, brobyggere eller drivere. Nettverkslederne og eventuelt styremedlemmer burde fokusere på personlig kjemi og gjøre tiltak for personer som bidrar negativt på samarbeid både på tvers av og internt av nettverkene. Dette kan være både personer med makt eller personer i styret som opererer som board interlocks.

Vi så at nettverkslederne kan opptre mer nøytralt og ikke ta beslutninger uten at medlemmene er godt nok informert og fått mulighet til å komme med innspill. Funn som skiller seg noe fra litteraturen er at næringen må engasjere seg og komme med flere egne ideer. DMO og næringsforening må støtte opp under og legge til rette for dette. En nettverksleder må skape arenaer som bidrar til økt tillit både mellom ledelse og medlemmer og mellom medlemmene.

Dette kan være blant annet bedriftsbesøk eller møter hvor medlemmene selv har vært med å bestemme tema.

Det er ikke er god nok kommunikasjon mellom nettverkene. Her vil det være stort potensiale for å bedre samhandlingen mellom forskjellige nettverk og grupperinger

Nettverkslederen bør bli flinkere til å koordinere samarbeid og samlinger på tvers og i nettverkene. Vi så også at det ikke er god nok kommunikasjon mellom nettverkene. Her vil det være stort potensiale for å bedre samhandlingen mellom forskjellige nettverk og grupperingen. En nettverksleder med rolle som fasilititator bør ta tak i disse utfordringene. En metode for å få dette til å skje er å jobbe under modellen "Bricolage networking".

Det er en kontinuerlig utvikling av produkter/prosjekter og det er derfor lurt at nettverksleder har fokus på å identifisere og utvikle innovative ideer i nettverket som næringen vil kunne se konkrete direkte resultater av.

Det bør være kollektiv enighet om at de er et nettverk og sammen fokuserer på å jobbe som et. Lederne kan for eksempel innkalle til et fellesmøte hvor hovedtrekk av nettverk og metodikk blir presentert og sammen diskutere rundt begrepene og arbeidsmetode.

Vi så at det var begrenset med ressurser på stedene for å følge opp alle aktørene og ønskene de hadde. Funn vi gjorde som skiller seg ut i fra litteraturen er at i Åndalsnes kunne det vært interessant om de delte rollene mer opp. Ett forslag er at det er en overordnet nettverksleder, med en person som er ansvarlig kun for handelsnæringen og en annen for reiseliv.

5.1.Svar på problemstillingen

I denne delen vil vi forsøke å svare på problemstillingen vår: "*Hvordan kan ledere av DMO og handelsorganisasjoner påvirke samarbeid i og mellom nettverk*".

For at ledere skal kunne påvirke samarbeid i og mellom nettverk må de være bevisste på begrepet og arbeidsmetoden og ønske å opptre som ett nettverk. Ut i fra funn i oppgaven vår foreslår vi også at lederne informerer deltakerne om hva ett nettverk er og hvilke forventinger de kan ha til nettverket. Samt må deltakeren bli enige om felles mål og forventinger.

Videre må man skape tillit i nettverkene gjennom blant annet å tilrettelegge for felles møteplasser. Når det er etablert tillit bør nettverkslederene fokusere på god kommunikasjon og kunnskapsoverføring i og mellom nettverkene.

Personer som påvirker samarbeid i og mellom nettverkene negativt bør fjernes fra sine posisjoner enten det er som leder, styremedlem, medlem eller annen form for rolle. Dette kan være personer som misbruker sin makt eller maktposisjon og opererer som gatekeepere eller board interlocks.

Samarbeid i og mellom nettverk kan bedres ved at aktørene sitter nært hverandre på stedene, det kan enten være i samme bygg eller å dele kontorlandskap. En annen måte en kan få til bedre samarbeid mellom nettverk på er som Berglund (2017) foreslår en struktur hvor kommune, DMO, handel og næringsforeninger samarbeider tettere, med ett overordnet styre som har oversikt over hva de enkelte nettverkene arbeidet med. Det kan også være positivt om andre nettverk og interessenter som arbeider for de samme målene er med i denne gruppen. Ut i fra funnene vi gjorde i Vågan, hvor næringsforeningen og DMO satt på hver sin kant og jobbet for fellesgodefinansiering, vil vi påstå at de også ville ha gjort nytte av en slik styringsgruppe.

5.2. Forslag på videre forskning

Etter å ha skrevet denne oppgaven ser vi at det hadde vært interessant å ha gått enda mer inn i dybden på casene våre og gjerne andre destinasjoner. Det kan enten være å gå nærmere inn på alle nettverkene på destinasjonen og se på hvordan det samarbeides tverrsektorielt, ikke bare mellom handelsorganisasjoner og DMO, innhente data fra flere næringsaktører, spesielt fra bedrifter som er mindre engasjerte og bedrifter som ikke deltar i nettverk. Det ville videre være interessant å ta utgangspunkt i kommuneadministrasjonen og politikerne, for å se på hvordan de forholder seg til, og arbeider med næringen og nettverk, foreninger/organisasjoner på egen destinasjon for å se hvordan alle parter kan bidra på steds- og destinasjonsutvikling.

Litteraturliste/referanser

- Alsos, G. A. & Andreassen, T. (2015) Innovative små bedrifter - om innovasjonsprosesser i opplevelsesbasert reiseliv. I: Jensen, Ø. & Skallerud, K. red. *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen*. Oslo, Cappelen Damm akademisk, s. 233-251.
- Alter, C. & Hage, J. (1993) *Organizations working together*. Newbury Park, Calif, Sage.
- Audy, J.-F. et al. (2011) Hvorfor samarbeide? *Magma*, 14 (5), s. 44-52.
- Berglund, B. (2017) *Markeds- og tiltaksplan, Reiseliv og handel i Rauma 2017. Hvordan skape en brattere reiselivsvekst i Rauma?* Son, 2469 Reiselivsutvikling AS.
- Bergum, S. (2007) Bluelight - nettverk for informasjonssikkerhet. *Regionale trender*, (1), s. 21-29.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003) The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29 (6), s. 991-1013.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B. & Sheehan, L. (2010) Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31 (5), s. 572-589.
- Boschma, R. (2005) Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39 (1), s. 61-74.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2003) *Organisasjon og ledelse : et integ[r]ert perspektiv*. 5. utg. Oslo, Universitetsforlaget.
- Bygdeforskning. (2017) *Innovasjon i små reiselivsbedrifter i distriktene: Hvordan organisere og samarbeide for forbedringer og vekst?* [Internett]. Bygdeforskning. Tilgjengelig fra: <<http://www.bygdeforskning.no/forskning/innovasjon-i-smaa-reiselivsbedrifter-i-distriktene-hvordan-organisere-og-samarbeide-for-forbedringer-og-vekst>> [Lest 10.05.2017].
- Devold, T. (2014) *En kvantitativ analyse av destinasjonsstrukturen i Nord Norge*. Ålesund, TD Consulting AS.
- Ebdrup, N. (2012) *Hva er hermeneutikk?* [Internett]. Forskning.no. Tilgjengelig fra: <<http://forskning.no/filosofiske-fag/2012/02/hva-er-hermeneutikk>> [Lest 09.05.2017].

Eide, D. & Fuglsang, L. (2013a) The experience turn as 'bandwagon': Understanding network formation and innovation as practice. *European Urban and Regional Studies*, 20 (4), s. 417-434.

Eide, D. & Fuglsang, L. (2013b) Networking in the experience economy : scaffolded networks between designed and emerging regional development. I. Cheltenham, Edward Elgar, cop. 2013, s. 287-309.

Eide, D. & Fuglsang, L. (2015) Nettverksdrevet læring og innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. I: Jensen, Ø. & Skallerud, K. red. *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen*. Oslo, Cappelen Damm akademisk, s. 205-232.

Elstad, B. & De Paoli, D. (2014) *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. 2. utg. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Enger, A., Jakobsen, E. & Jervan, B. (2011) *Kartlegging av destinasjonsselskapene i Nordland. Arbeidsoppgaver, roller og funksjoner*. Menon-Publikasjon nr. 6/2011 Oslo, Menon Business Economics og Mimir.

Fangen, K. (2015) *Kvalitativ metode*. [Internett]. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Tilgjengelig fra: <<http://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>> [Lest 07.05.2017].

Finsrud, H. D. (2007) Electronic Coast - fra lærings- til innovasjonssystem? *Regionale trender*, (1), s. 41-51.

Fiskeri- og kystdepartementet. (2008) *Fiskeri- og kystdepartementets strategi for kystbasert reiseliv 2008 - 2011*. Oslo, Fiskeri- og kystdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fkd/vedlegg/diverse/2008/strategi-for-kystbasert-reiseliv_web.pdf> [Lest 30.03.2017].

Fjelldal-Soelberg, F., Eide, D. & Vespestad, M. K. (2011) *VRI gjesteundersøkelse 2010: en studie av gjestenes tilfredshet, oppfatninger og opplevelser på Helgelandskysten*. Universitetet i Nordland, Bodø.

Flatnes, A. & Furre, H. (2012) *Evaluering av Arena Innovative Opplevelser*. Kristiansand, Oxford Research.

Furre, H. (2007) Om innovasjonssystem, klynger og nettverk - Modeller, praksis og erfaringer. I. Tilgjengelig fra: <<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3D%22Ominnovasjonssystemk>>

[lyngernetverkHF051207.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274505223457&ssbinary=true>](#) [Lest 29.04.2017].

Fyrand, L. (2005) *Sosialt nettverk : teori og praksis*. 2. utg. Oslo, Universitetsforl.

Gausdal, A. (2015) Methods for Developing Innovative SME Networks. *Journal of the Knowledge Economy*, 6 (4), s. 978-1000.

Gausdal, A. & Nilsen, E. (2011) Orchestrating Innovative SME Networks. The Case of "HealthInnovation". *Journal of the Knowledge Economy*, 2 (4), s. 586-600.

Gausdal, A. H. (2008) Hvordan skape innovative nettverk? *Magma*, 11 (5), s. 53-63.

Gjernes, M. (2013) *Nettverk i opplevelsesbasert reiseliv : en kvalitativ undersøkelse av nettverk i Lofoten*. Masteravhandling, Universitetet i Nordland.

Granovetter, M. S. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), s. 1360-1380.

Grønhaug, K., Hellesøy, O. H. & Kaufmann, G. (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen, Fagbokforl.

Gummesson, E. (2003) *Relasjonsmarkedsføring : fra 4P til 30R*. 2. utg. [oversettelsen revidert av] Taran M. Andersen. Oslo, Kolle forl.

Hagen, A. (2014) Turisme og handel samlet. *Åndalsnes Avis*, 08.03.2014 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.andalsnes-avis.no/nyheter/article9279727.ece>> [Lest 01.08.2016].

Haugland, S. A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2. utg. Oslo, Universitetsforl.

Haugland, S. A. et al. (2011) Development of tourism destinations: An Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, 38 (1), s. 268-290.

Hjalager, A.-M. (2000) Tourism Destinations and the Concept of Industrial Districts. *Tourism and Hospitality Research*, 2 (3), s. 199-213.

Honggard, A. (2015) *Kunnskapsflyt og nettverksbygging på tvers av reiselivsbedrifter : på indre Helgeland*. Masteravhandling, NTNU.

Innovasjon Norge. (2010) *Håndbok for Arena-programmet*. [Internett]. Innovasjon Norge. Tilgjengelig fra: <<http://www.yumpu.com/no/document/view/18418433/handbok-for-arena-programmet-innovasjon-norge>> [Lest 01.12.2016].

Innovasjon Norge. (2016) *Om Bærekraftig Reisemål*. [Internett]. Innovasjon Norge. Tilgjengelig fra: <<http://www.innovasjon norge.no/no/Reiseliv/Baerekraftig-reiseliv/Merket-for-baerekraftig-reisemaal/>> [Lest 01.04.2016].

Iversen, E. K., Jakobsen, E. & Holmen, R. B. (2015) *Produktivitet i norsk reiseliv, Interne og eksterne stordriftsfordeler gir produktivetsvekst*. Menon-Publikasjon nr. 40/2015. Menon Business Economics.

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Jakobsen, E. W. (2008) *Næringsklynger : hvordan kan de beskrives og vurderes?* MENON-publikasjon nr. 6/2011 Oslo, MENON Business Economics.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2004) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Oslo, Abstrakt forl.

Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2013) *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen, Fagbokforlaget Vigemostad & Bjerke.

Johnstad, T. (2004) *Klynger, nettverk og verdiskaping i Innlandet : VS2010 Innlandet-publikasjon, NIBR og Østlandsforskningen*. Oslo, Norsk institutt for by- og regionforskning.

Johnstad, T. (2007) Bedriftsnettverk, regional utvikling og aksjonsforskning. *Regionale trender*, (1), s. 9-20.

Kamensky, J. M. & Burlin, T. J. (2004) *Collaboration : using networks and partnerships*. Lanham, Md, Rowman & Littlefield Publishers.

Kamfjord, G. (2011) *Det helhetlige reiselivsproduktet : Bind 1 : Innføring*. [4. utg.]. Oslo, Fagspesialisten.

Kamfjord, G. (2016) *Det helhetlige reiselivsproduktet : Bind 2 : Destinasjonsledelse*. Oslo, Fagspesialisten.

Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Karp, T. (2016) *Til meg selv. Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv. Om selvledelse*. I trykk. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012) *Marketing management*. 14th ed., global ed. Upper Saddle River, N.J, Pearson Prentice Hall.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg., 2. oppl. Oslo, Gyldendal akademisk.

Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning - Legitimate peripheral participation*. Cambridge, Cambridge University Press.

Lind, L. H. & Løge, T. (2017) *Regnskapsanalyse og ringvirkningsanalyse av reiselivet i Lindesnesregionen*. Menon-Publikasjon nr. 24/2017. Menon Business Economics.

Lorentzen, A., Topsø Larsen, K. & Schrøder, L. (2015) *Spatial dynamics in the experience economy*. London, Routledge.

Mattes, J. (2012) Dimensions of Proximity and Knowledge Bases: Innovation between Spatial and Non-spatial Factors. *Regional Studies*, 46 (8), s. 1085-1099.

Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen, Fagbokforl.

Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row.

Mizruchi, M. S. (1996) What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. *Annu. Rev. Sociol.*, 22 (1), s. 271-298.

Mo, K. R. (2006) Jakten på Vestlandet. *Forskning.no*, 11. februar [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://forskning.no/naeringsliv-markedsforing/2008/02/jakten-pa-vestlandet>>

[Lest 01.05.2017].

Morgan, N. J., Pritchard, A. & Piggott, R. (2003) Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9 (3), s. 285-299.

Müller, D. K. & Brouder, P. (2014) Dynamic Development or Destined to Decline? The Case of Arctic Tourism Businesses and Local Labour Markets in Jokkmokk, Sweden. I: Viken, A. & Granås, B. red. *Tourism Destination Development: Turns and Tactics*. Farnham, Ashgate Publishing Ltd, s. 227-244.

Newell, S. et al. (2009) *Managing knowledge work and innovation*. 2nd ed. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

NHO Reiseliv. (2011) *Reisemålsselskapene i Norge, En rapport fra NHO Reiselivs strukturutvalg mai 2011*. Oslo, NHO Reiseliv. Tilgjengelig fra: <<https://www.nhoreiseliv.no/bransjer-og-fakta/destinasjon/om-destinasjonsselskaper/dokument/rapporter/>> [Lest 04.10.16].

Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T. (2006) *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.sciencedirect.com.eazy.uin.no:2048/science/article/pii/S0261517705001913>> [Lest 28.11.2016].

Nærings- og Handelsdepartementet. (2012) *Destinasjon Norge, Nasjonal strategi for reiselivsnæringen. Regjeringens reiselivsstrategi*. Oslo, Nærings- og Handelsdepartementet. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/reiselivsstrategien_april2012.pdf> [Lest 30.03.2016].

Olsen, L. (2009) *Forventninger og skuffelser: en studie av destinasjonsselskapets rolle i reiselivsnæringen i Lofoten*. Masteravhandling, Universitetet i Nordland.

Olsen, N. V. & Elvekrok, I. (2010) 101 historier om innovasjon i SMB-nettverk. *Magma*, 13 (6), s. 50-59.

Olsson, T. (2014) *Felles medlemsorganisasjoner for reiseliv og næringsliv i Valdres*. Oslo, Mimir.

Pike, S. (2016) *Destination Marketing: Essentials*. Second edition., Routledge Ltd - M.U.A.

Porter, M. E. (1998) *On competition*. Boston, Harvard Business School.

Porter, M. E. (2000) Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), s. 15-34.

Produktivitetskommissjonen. (2015) *Produktivitet-grunnlaget for vekst og velferd- Produktivitetskommissjonens første rapport*. NOU 2015: 1. Oslo, Regjeringen. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/>> [Lest 01.09.2016].

Regjeringen.no. (18.10.2010) *Hva er innovasjon?* [Internett]. Oslo, Regjeringen. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/>>.

Reve, T. & Sasson, A. (2012) *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo, Universitetsforl.

Rønningen, M. (2009) *Innovasjon i bygdeturisme*. Trondheim, Norsk senter for bygdeforskning.

Rønningen, M. & Lien, G. (2014) The importance of systemic features for innovation orientation in tourism firms. I: Alsos, G. A. et al. red. *Handbook of research on innovation in tourism industries*. Cheltenham, Edward Elgar, s. 27-55.

Tengblad, S. (2012) *The Work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford, Oxford University Press.

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen, Fagbokforl.

Thompson, M. (2005) Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice. *Organization Science*, 16 (2), s. 151-164.

Thorsneæs, G. (14.02.2017) *Vågan*. [Internett]. Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/Vågan>> [Lest 01.03.2017].

Tidd, J. & Bessant, J. (2013) *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change*. 5th ed. Chichester, Wiley.

Viken, A. (2014a) Destinasjonsorganisering. I: Jacobsen, J. K. S. & Viken, A. red. *Turisme : fenomen og næring*. + 4. utg. Oslo, Gyldendal akademisk, s. 109-127.

Viken, A. (2014b) Destination Discourses and the Growth Paradigm. I: Viken, A. & Granås, B. red. *Tourism Destination Development: Turns and Tactics*. Farnham, Ashgate Publishing Ltd, s. 21-46.

Vikøren, B. M. (05.04.2017) *Markedsføring – markedsføringsmetoder*. [Internett]. Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <[https://snl.no/markedsf%C3%B8ring - markedsf%C3%B8ringsmetoder](https://snl.no/markedsf%C3%B8ring_-_markedsf%C3%B8ringsmetoder)> [Lest 10.04.2017].

Volgger, M. & Pechlaner, H. (2014) Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, s. 64-75.

VRI Nordland. (2014) *VRI Nordland 2014–2017. Smartere samarbeid i Nordland*. Bodø.

Wenger, E. (2003) *Communities of practice and social learning systems*. New York, M.E. Sharpe.

Wenger, E. (30.01.2012) *Communities of practice and social learning systems*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://wenger-trayner.com/resources/publications/cops-and-learning-systems/>> [Lest 18.10.16].

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002) *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston, Harvard Business School Press.

Wenger-Trayner, E. & Wenger-Trayner, B. (2015) *Introduction to communities of practice. A brief overview of the concept and its uses*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>> [Lest 07.10.2016].

Wifstad, K. & Jakobsen, E. (2016) *Evaluering av Arena USUS*. Menon-Publikasjon nr. 25/2016 Oslo, Menon Business Economics.

<http://www.difi.no/>. (26.09.2016) *Hva er innovasjon?* [Internett]. Oslo, Direktoratet for forvaltning og IKT. Tilgjengelig fra: <<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-er-innovasjon>> [Lest 01.10.2016].

<http://www.innopp.no/>. (u. å.-a) *Lofoten Vinter*. [Internett]. Innovative Opplevelser. Tilgjengelig fra: <<http://www.innopp.no/no/klyngebedriftene/154-lofoten-winter>> [Lest 01.02.2017].

<http://www.innopp.no/>. (u. å.-b) *Om Innovative Opplevelser*. [Internett]. Innovative Opplevelser. Tilgjengelig fra: <<http://www.innopp.no/no/om-innopp>> [Lest 01.02.2017].

<http://www.lofoten.info/>. (2017) *Destination Lofoten*. [Internett]. Destination Lofoten. Tilgjengelig fra: <<http://www.lofoten.info/Kontakt-oss/>> [Lest 01.03.2017].

<http://www.naeringslaget.no/>. (u. å.) *Vi skal bli verdens beste kommune for naturglade mennesker*. [Internett]. Raum Næringslag. Tilgjengelig fra: <<http://naeringslaget.no/>> [Lest 01.02.2017].

<http://www.nordveggen.no/>. (25.04.2016. [Internett]. Nordveggen AS. Tilgjengelig fra: <<http://nordveggen.no/side/omnordveggen>> [Lest 01.02.2017].

<http://www.rauma.kommune.no/>. (2017) *Rauma Kommune*. [Internett]. Rauma kommune. Tilgjengelig fra: <<http://www.rauma.kommune.no/rauma/fakta-om-rauma/>> [Lest 01.03.2017].

<http://www.vagan-nf.no/>. (2017) *Vågan Næringsforening*. [Internett]. Vågan Næringsforening. Tilgjengelig fra: <<http://www.vagan-nf.no/>> [Lest 01.03.2017].

<http://www.visitnw.wordpress.com/>. (u. å.) *Blogg for reiselivet i Nordmøre & Romsdal*. [Internett]. Visit NordVest. Tilgjengelig fra: <<https://visitnw.wordpress.com/om-oss/>> [Lest 01.02.2017].

Yin, R. K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö, Liber.

Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations*. 8th ed., Global ed. Essex, Pearson Education.

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973) *Innovations and organizations*. New York, Wiley.

<p>Intervjuguide er kun ment som veiledende. Underspørsmålene/stikkordene har to funksjoner. a) huskeliste/stikkord for intervjuer b) utfyllende spørsmål som kan stilles dersom det er ønskelig med utdyping av svar, eller informantene synes det er vanskelig å komme i gang. Informantene bes om å gi eksempler og begrunne disse, hvis mulig.</p>	<p>Forteller om studiet og hvorfor han/hun er valgt som informant. Informasjon om anonymitet, og mulighet til å trekke seg. Dersom det er noe som er uklart er det bare å spørre meg hva jeg mener. Innhente tillatelse til opptak, fordi jeg ønsker å kvalitetssikre sitater (gi samtykkeeskjema). Starte opptak.</p>
Hovedtema	Oppfølging/stikkord
Om området og intervjuobjektet og begreper	
Kan du fortelle litt om deg selv.	Bakgrunn, utdannelse, stilling, erfaringer med næringsutvikling og nettverk.
Kan du beskrive næringen som har betydning for turismen her. Hvilken betydning mener du at reiselivet og turismen har her?	Hvem (type næringer) er det. Hva er spydspissen reason to go? Hvilke andre næringer er viktige?
Hva legger du i begrepet nettverk, samarbeid og samarbeid i nettverk?	
NETTVERK	
Generelt	
Kan du beskrive arbeidsdagen din?	Hvor stor del jobber du direkte med bedriftene? Legger til rette for bedriftene?
Hvor står dere nå i forhold til målene dere ønsker å oppnå?	Hvilke resultat kan man vise til? Har man opplevd en forskjell i omsetning eller antall kunder etter man har jobbet i nettverk? del av samlokaliseringen? Alene eller sammen. Har, og hvordan har, nettverkene bidratt til læring og innovasjon?
Hva definerer du som suksess? Og hvordan måles suksess til nettverket?	
Hvordan bør nettverk samarbeide?	
Kan du beskrive "ditt nettverk"? Hvem har formelle roller i nettverket? Hva er formålet med nettverket?	Etableringsår. Omsetning siste året. Hvor mange ansatte er det i bedriften? Styret, organisasjonen, innleide ol. Formål? mål? Kommersielt? Kompetanseheving? Organisering, ledelse?. Vertikalt/horisontalt nettverk. Hvordan styres nettverket (nedenfra og opp eller ovenfra og ned?). Hvilke bedriftstyper er med? Styrker/svakheter med det? Geografisk området. Hvem bidrar inn i fellesskapet? Økonomisk eller på andre måter og hvem burde bidratt mer? handel/ reiselivet / andre burde bidratt mer (økonomisk/ kompetanse/ deling/ "vilje")
Er det en felles forståelse og enighet som satsingsområder og markedstrategi?	Har fokus for nettverket endret seg fra start til nå? Produkt og produktutvikling. Innovasjon og læring
Er det andre lokale/regional nettverk/klynger, og samarbeides det på tvers av disse? Er det behov for flere nettverk? Lokalt? nasjonale og internasjonale nettverk? Legges det opp til noe samarbeid, prosjekter eller møter på tvers mellom nettverkene?	Handel, reiseliv, annen næring. Tegn opp? hvilke personer sitter i hvilke roller? hvem kjenner hvem (Godt/andre type relasjoner)? Hvilke kompetanse/bakgrunn har disse? Er det noe form for samlokalisering felles kontor?
Hvem må ta initiativ/styringen/beslutningen for å få gjennomført samarbeid i eller mellom nettverkene?	Hvor ofte møtes dere i nettverket dere er med i? Har dere kontakt på andre møter en face to face? Hvordan er infolyten i og mellom selskapene og nettverkene? hvem bestemmer aktivitetet i nettverket? Felles verktøy? (dokumenter, websider, brosjyrer etc)
Må noen dra lasset? Balanse mellom din ressursinnsats og det du får igjen?	
Hvordan foregår dette samarbeidet? Hvordan jobbes/har det vært jobbet med å skape samarbeid, innovasjon og utvikling?	Felles produkt? Grupper i nettverket som samarbeider?
Legges det opp til møtepunkter med nettverkene? Hver for seg og sammen - "formelle" eller sosiale. Historikk? hvem leder det, hvem inviterer til dem? Og hvilken betydning har det for samarbeidet?	
Relasjon og tillit	

Gjøres det tiltak for å skape tillitsfulle relasjoner mellom aktørene i nettverket? Hvilke aktiviteter legges det opp til for å skape tillit?	
Har personlige relasjoner/at man blir kjent med hverandre noen betydning for samarbeidet?	Hva tror du er bedriftens motivasjon for å være på disse uformelle arenaene? Hva får dere igjen for å være med? Og hva får du igjen for å være med?
Hvilke aktører kan påvirke andre og hvilke roller har de?	
Er det noen her som ikke har formelle roller, men som spiller viktige roller likevel i lokalsamfunnet. Nøkkelpersonell/ som knytter nettverkene sammen	
Har personlige relasjoner/at man blir kjent med hverandre noen betydning for samarbeidet? Og hvordan samhandlingsarenaene/nettverkene blir organisert?	Hva gjør at aktører kommer sammen? Hvem tar initiativ til å komme sammen? Hva kreves av deg i disse uformelle nettverkene?
En påstand er at reiselivs/handels nettverk kan virke mer som et sosialt nettverk enn et økonomisk samarbeid mellom bedrifter. Og kan bli målt på andre resultater. Som feks lokal utvikling og kultur. Hva tenker du om det?	
Hvordan oppfatter du relasjonene i nettverket?	Hvordan opplever du relasjonene mellom bedriftene? Hvordan opplever du din relasjon til andre bedrifter? Trygghet - Nettverk kan bringe med seg usikkerhet. Hvem deltar hvem møter ikke. Det kan oppstå usikkerhet. Hvordan påvirker det emosjonelt?
Føler du at dere snakkes samme språk mellom dere i nettverket? Vi tenker da på begreper og faguttrykk. Har du noen eksempler?	
Hvorfor bør nettverk samarbeide?	
Hvorfor er det viktig at bedriftene har et nettverk? Har du noen eksempler?	Hvilken betydning har nettverk for virksomhetene?. Hva skapes/gjøres i disse nettverkene som ikke bedriftene/aktørene kan gjøre alene?
Hva skapes/gjøres (forsterkes) i disse nettverkene som ikke bedriften kan gjøre alene, eller som ikke skjer i formelle nettverk / hva er merverdien for dere og de andre som er med?	Hvilke eventuelle hindringer/utfordringer har de uformelle nettverkene? Kunne de fungert bedre (potensiale for forbedring)? Hvordan?
Hvordan kan nettverken hjelpe hverandre? Hvorfor skal man /skal man ikke samarbeide?	Har noen noe å tjene på det ene eller det andre utfallet (makt/ledelse??) Vil noen miste maktposisjon eller ansikt (makt/ledelse??)
Hvilke faktorer og prosesser er spesielt viktig/kritisk for å øke samhandling mellom nettverk?	
Hvilke aktører har vært viktig å samarbeide med i løpet av prosjektperioden? Og hvorfor?	Hva ser du på som dilemma? Paradoxer? Utfordringer ved nettverket?
Med utgangspunkt i dine erfaringer fra nettverkssamarbeid, si noe om hemmende og fremmende faktorer, utfordringer ved å delta i nettverk	Felles møtesteder, fellesmøter/medlemsmøter – (Konferanser, kurs, festivaler, arrangement, felles prosjekt, spesielle sosiale settinger etc)
Hva må til for å samarbeide i nettverk?	
Hvordan kan lederskap utøves i nettverk og ved samarbeid mellom nettverk?	
Hvordan vil du beskrive en god nettverksleder? Må man ha en egen nettverksleder eller kan det ivaretas av et nettverksmedlem?	Hvilke egenskap ser du som din viktigste i din jobb? Hvilke egenskaper og kvalifikasjoner leder har? Ledelsesstrategi.
Hvilke element legger du vekt på når du skal etablere nettverk? Utvide nettverk?	og evtnt prosess. Hva synes du gikk godt og dårlig i prosessen?
Hvordan ledes nettverket? Tanker, ideer og erfaringer i forbindelse med ledelse av formelle nettverk.	Styre. Styreleder. Daglig leder. Prosjektleder/koordinator. Hvordan kommuniseres beslutningene internt i nettverket? Styreleder og/eller daglig leder er eier av medlemsbedrift – to ”hatter” – problematisk? Fordeling av arbeidsoppgaver i styret? Har nå/har hatt verv? Hvilke? Arbeidsmengde? Hvordan syns du det fungerer i forhold til å ta vare på egen bedrift? Hvordan takler du to ”hatter”?
Kompetanse - Behov? Hvordan skaffe nødvendig kompetanse? Utnyttes den som finnes i nettverket?	

Føler du at lederen av nettverket jobber aktivt for å utvide nettverket? Synes du lederen av nettverket bruker tid på å verne om nettverkets interesser?	Megler/brobygger/diplomat/noen som kan oversette mellom forskjellige bransjer i nettverket. ("gatekeeper" enn en "boundry spanner")
Avslutning/oppsummering	Oppfølging/stikkord
I en ideel verden beskriv hvordan mener du at ting burde sett ut? Hvorfor det?	
Oppsummere funn. Har du noe du ønsker å tilføye?	
Beskriv viktige hendelser/faktorer – positive/negative, innovatie? Ting du er spesielt opptatt av.	
<i>Kan du lese gjennom når intervjuet er transkribert, slik at det du har sagt er blitt forstått riktig? Er det greit om jeg tar kontakt med deg dersom det er andre oppfølgingsspørsmål?</i>	

INTERVJUKONTRAKT

Dette intervjuet foregår i forbindelse med Irene Ytterdal-Larsen og Erling Løfsnes sin masteroppgave (MBA) med arbeidstittel:

Hvordan kan ledere av DMO og handelsorganisasjoner påvirke samarbeid i og mellom nettverk?

med Forskningsspørsmål:

1. *Hvordan og hvorfor bør nettverk samarbeide og hvilke faktorer og prosesser er spesielt viktig/kritisk for å øke samhandling mellom nettverk?*

2. *Hvordan kan lederskap utøves i nettverk og ved samarbeid mellom nettverk?*

Navn.....

Adresse.....

Tlf..... **E-mail**.....

Bedrift.....

Jeg er innforstått med at intervjuet tas opp på bånd for så å skrives ut, og at alt materiale vil bli destruert etter at oppgaven er ferdig.

Jeg er gjort oppmerksom på at dette intervjuet skal brukes i en masteroppgave som kan bli lagt ut på Nord Universitet sin nettside, og dermed bli tilgjengelig for offentligheten. Jeg gir hermed tillatelse til å bli sitert i oppgaven og

___ Ønsker å være anonym

___ Gir tillatelse til at mitt navn brukes i forbindelse med sitat

Sted/ dato.....

Underskrift.....

Dorthe Eide
Marked, organisasjon og ledelse Nord Universitet
Postboks 1490
8049 BODØ

Vår dato: 27.02.2017

Vår ref: 52302 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>52302</i>	<i>Samarbeid i nettverk mellom Reiselivsorganisasjoner og Handelsorganisasjoner</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Dorthe Eide</i>
<i>Student</i>	<i>Erling Løfsnes</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 19.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.



INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring er mangelfullt utformet. Vi ber derfor om at følgende endres/tilføyes:

- Deltagelse i forskning er frivillig og en skal ha anledning til å trekke seg når som helst, ved å kalle informasjonsskrivet "Intervjukontrakt" indikerer dette det motsatte. Vi ber derfor om at tittelen endres til "Informasjonsskriv" eller "Forespørsel om deltagelse i masterprosjekt".
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig (Nord universitet)
- At det er frivillig å delta og at en kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- Dato for forventet prosjektslutt (19.05.2017) og at innen denne datoen skal datamaterial anonymiseres og lydopptak slettes
- Hvem som vil ha tilgang til datamaterialet
- Veileder og students kontaktopplysninger

Revidert informasjonsskriv skal sendes til personvernombudet@nsd.no før utvalget kontaktes.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Nord universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 19.05.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak