



Masteroppgave

ADM 750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Øyriket i Romsdal

- en studie av potensiale for næringsutvikling gjennom satsing på nettverksamarbeid og kunnskapsutvikling

Anne Jorunn Sandøy

Totalt antall sider inkludert forsiden: 108

Molde, 27.05.2016



Høgskolen i Molde
Vitenskapelig høgskole i logistikk

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Lars Rønhovde

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 26.05.2016

Forord

En milepæl i livet er nådd ved innlevering av denne masteroppgaven. Det har vært en veldig spennende, men også utfordrende prosess. Utfordrende i forhold til å gjøre de gode prioriteringene mellom arbeid, studier og familie. Mest spennende har det likevel vært fordi studien siden starten har endret karakter i min bevissthet, fra å være en studie som beskriver og analyserer strategiske modeller, til å omhandle det mest grunnleggende og avgjørende i livet – nettopp samhandling og relasjoner mellom mennesker. Sitatet nedenfor har jeg valgt nettopp fordi det har i seg elementer som har blitt enda viktigere for meg gjennom prosessen.

*Ekte omsorg for en annen person
er den beste hjelp til vekst og selvrealisering.*

- Milton Mayeroff

Jeg takker Aukra Næringsforum som har gitt meg det interessante oppdraget og Aukra kommune som gav meg nødvendig permisjon. Jeg takker spesielt alle aktørene i Øyriket i Romsdal som jeg har samarbeidet med og som har bidratt både i nettverksmøter og med svar på undersøkelsen.

Aukra, 26.05.2016

Anne Jorunn Sandøy

Sammendrag

Reisemålsprosjektet Øyriket i Romsdal er grunnlaget for denne studien hvor jeg undersøker potensiale for næringsutvikling gjennom nettverksamarbeid og kunnskapsutvikling. Jeg har valgt å ta inn kunnskapsaspektet som en vesentlig del av analysen fordi det omhandler hvordan løfte samarbeidet til noe mer enn bare utveksling av informasjon.

Empirien er hentet gjennom nettverksmøter, samtaler og spørreundersøkelse blant aktørene i Øyriket i Romsdal. I tillegg er det gjennomført samtaler med informanter i andre destinasjoner.

Potensiale for næringsutvikling ligger i å utnytte det stedsspesifikke i Øyriket i Romsdal, men samtidig være bevisst på at i et opplevelsesøkonomisk perspektiv er det nesten ingen grenser for hva som kan være en attraktiv opplevelse. Her kan Øyriket i Romsdal lære av andre destinasjoner som viser til store satsinger de har lyktes med, blant annet fordi de har involvert aktørene i det strategiske arbeidet og hatt et spesielt fokus på samarbeid. Involvering og samarbeid er avgjørende i en slik satsing og resultatet avhenger av relasjonene mellom aktørene som samhandler. At nettverkets deltakere forstår betydningen av disse relasjonene og styrken i båndene mellom dem er avgjørende for det videre arbeidet. Det er ikke et utbredt samarbeid mellom aktørene i dag. Den nødvendige tilliten som kreves for å skape omsorg og kunnskap gjennom utveksling av taus kunnskap må etableres. I en overgang fra prosjekt til varig drift vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en strategiprosess med stor deltakelse av aktørene. En sterk og tydeligere ledelse som drivkraft og motivator er viktig i fortsettelsen. Det kan skape det avgjørende eierskapet og tilhørigheten som kreves i kunnskapsutviklingen. Styret i Øyriket i Romsdal bør ha større representasjon fra aktørene. Respondentenes forventninger til nettverkssamarbeid er positive og motivasjonen er i stor grad økonomisk relatert, samtidig uttrykkes en stolthet over og et ønske om å vise frem det som finnes av opplevelser til enda flere.

Kommunene bør også i fremtiden være samarbeidspartnere, men i større grad gjennom kjøp av tjenester fra Øyriket i Romsdal. Uavhengig av en fremtidig kommunestruktur vil aktørene fortsatt kunne bygge merkevaren Øyriket i Romsdal for øyene på Romsdalskysten.

Innhold

1.0 Innledning med tema og problemstilling	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppgavens oppbygging	3
2.0 Presentasjon av studieområdet og regionen	4
2.1 Øyriket i Romsdal	4
2.2 Reiselivsnæringen i Øyriket i Romsdal	7
2.3 Kommunene i Øyriket i Romsdal	7
2.4 Øyriket i Romsdal i regionen	9
2.4.1 Destinasjon Nordmøre og Romsdal	9
2.4.2 Andre samarbeidspartnere	10
2.5 Reisemålsutvikling nasjonalt og internasjonalt	10
2.6 Destinasjonene Røros og Åndalsnes	12
2.7 Oppsummering	14
3.0 Teoretisk forankring og tilnærming	15
3.1 Nettverk	15
3.2 Informasjon	19
3.3 Styrken i svake bånd kontra sterke bånd	19
3.4 Perspektiv på entreprenørskap og innovasjon i nettverk	24
3.4.1 Entreprenørskap og innovasjon	24
3.4.2 Innovasjon i nettverk	25
3.4.3 Innovasjon og reiselivsnæringen	28
3.5 Nettverk, organisasjonskultur og tillit	30
3.6 Deling av kunnskap i nettverket	32
3.7 Oppsummering	34
4.0 Undersøkellesdesign og metode	36
4.1 Tilnærming og strategi	36
4.2 Undersøkellesdesign	38
4.3 Datagenerering	39
4.3.1 Utvalg	42
4.3.2 Nettverksmøter og intervju	45
4.3.3 Sekundærdata	48
4.4 Analysemetode	49
4.5 Etske problemstillinger	49
4.6 Oppsummering	50
5.0 Analyse	51
5.1 Hvorfor samarbeid?	52
5.2 Motivasjon og forventninger til samhandling i nettverk	52
5.3 Kunnskapsutvikling som skapende prosess	59
5.4 Samhandling i nettverk	77
5.4.1 Forankring i kommunene og i næringslivet	81
5.4.2 Potensiale for økt inntjening	83
5.4.3 Modell for varig drift av Øyriket i Romsdal	86
5.5 Oppsummering	89
6.0 Konklusjon	91
Litteraturliste	94
Vedlegg	97
Vedlegg 1- Invitasjon til første nettverksmøte	97
Vedlegg 2 – Intervjuguide	100

Figurliste

Figur 1: Kart over Øyriket i Romsdal.....	4
Figur 2: Representanter i Styringsgruppen Øyriket i Romsdal	5
Figur 3: Oversikt over Inn- og utpendling i kommunene	8
Figur 4: Den forbudte triaden.....	21
Figur 5: Oversikt over inviterte aktører til nettverksmøter.....	44
Figur 6: Deltagelse i nettverksmøter - svarprosent spørreundersøkelse.....	47
Figur 7: Deltakelse på nettverksmøtene. Aktørene som var representert med flere deltakere, er medregnet som én.....	48
Figur 8: Kunnskapsutvikling når det er mye eller lite omsorg (Krogh, Ichijo og Nonaka 2001)	60
Figur 9: "Adskilt og forent" (Krogh, Ichijo og Nonaka, 2001)	75
Figur 10: BLT - En modell for brukerdrevet innovasjon (Kommunesektorens organisasjon)	80

1.0 Innledning med tema og problemstilling

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Lengst mot vest på Romsdalskysten ligger kommunene Sandøy, Midsund og Aukra, til sammen utgjør de Øyriket i Romsdal. I 2011 ble det startet et felles reisemålsprosjekt i de tre kommunene med næringsforumene som initiativtakere. Reiselivsnæringen i området står ikke særlig sterkt totalt sett verken med tanke på antall sysselsatte eller omsetning. I tillegg er de aller fleste aktørene små i nasjonal målestokk. At det tidligere ikke er gjennomført forskning som omhandler reisemålsutvikling i området, gjør at jeg finner oppgaven interessant å ta fatt på.

Jeg kjenner distriktet godt siden jeg har bodd store deler av livet i Aukra. Jeg har også vært engasjert som prosjektleder for reisemålsprosjektet «Øyriket i Romsdal» siden oppstarten for fem år siden. Egen oppfatning om at det ligger et stort og uutnyttet potensiale i utvikling av opplevelsestilbud i området, er årsaken til at jeg ønsker å knytte akkurat dette reisemålsprosjektet og aktørene til studiet.

Innovasjon Norge skriver i sin Håndbok for Reisemålsutvikling at aktørene gjennom samarbeid i nettverk må bli enge om, utvikle, samt markedsføre «reason to go» og derigjennom etablere nye forretningsmodeller som gir lønnsomhet for næringen. Det finnes ingen grenser for hva som kan inngå som ressurser i en opplevelsesutvikling, sett i et opplevelsesøkonomisk perspektiv.

Dette understreker også betydningen av merkevarebygging i en globalisert verden der masseturismen får konkurranse fordi turistene i større grad ønsker seg opplevelser som beriker på flere sansenivå. Vi ser stadig oftere eksempel på temareiser eller opplevelsespakker der den estetiske opplevelsen kombineres med læringsutbytte. Kontinuerlig nytenking, produktutvikling og kvalitetssikring er derfor helt nødvendig for å overleve som aktør.

Den teknologiske utviklingen med nettbaserte tjenester, gir potensiale for markedsføring gjennom et stort antall kanaler. Det faktum at folk bruker mer tid på nettet nå enn noen gang før, gir Øyriket i Romsdal en mulighet til å nå frem til et mye større publikum enn bare for noen år tilbake. Samtidig kan dette innebære at Øyriket i Romsdal kan forsvinne i mylderet av tilbud hvis ikke det blir utarbeidet en bevisst felles strategi.

Innovasjon Norge trekker frem samarbeid i nettverk som suksessfaktor. Samarbeid handler om kommunikasjon mellom mennesker. Kommunikasjon kan også være infrastruktur i og mellom kommunene i Øyriket i Romsdal, der alle de tre involverte er øykommuner. Det ligger et stort potensiale i utvikling av gode kommunikasjoner.

Historisk sett finnes det både en sterk tilhørighet og nære bånd mellom folk bosatt på kysten. Slektskapsbåndene går mellom øyene frem og tilbake. Samtidig er også kommunikasjoner i form av infrastruktur en utfordring når Øyriket i Romsdal består av tre kommuner som hittil har vært og fortsatt er avhengige av fergesamband.

Gjennom forskningen vil jeg forsøke å avdekke potensialet som ligger i samarbeid og hva det er som motiverer aktørene til å delta i nettverkssamarbeid.

Er det betydningen av sterke bånd som stolthet, tilhørighet og slektskap som gir grunnlag for å skape et felles eierskap, eller er det andre element som er viktig å vektlegge når en skal måle resultat av verdiskaping både på kort og lang sikt? Det er også interessant å se på hvordan samhandlingen i nettverkene passer med teori, og om det finnes muligheter for å effektivisere kunnskapsflyten. Det er altså menneskene i nettverkene som er det viktigste fundamentet for en vellykket kunnskapsdeling og dermed også kompetanseheving.

Det har vært nyttig og nødvendig som en del av forskningen å se på andre destinasjoner for at studiet ikke skal farges av min rolle som prosjektleder for Øyriket i Romsdal. Her har jeg valgt å gjøre en studie av Destinasjon Røros. Selv om Røros som reisemål er verdenskjent og har vært det i lang tid, så har den systematiske reisemålsutviklingen i destinasjonen ikke så lang fartstid. I 2007 startet en prosess som har gitt positive resultater både for Røros som reisemål og næringslivet i det tilhørende nedslagsfeltet. Til tross for ulikheter både i geografisk målestokk, antall innbyggere og allerede etablerte fyrtårn, ser jeg etter både styrker og svakheter i måten de har organisert nettverkssamarbeidet sitt og om det er noe som er overførbart til Øyriket i Romsdal.

I tillegg har jeg også sett på reisemålsutvikling i Rauma som geografisk er nærmere Øyriket i Romsdal. De har lang tradisjon når det gjelder å legge til rette for besøk av turister og andre gjester. Rauma har over 150 års erfaring med turister både til fjells og på fjorden, og kommunen har lagt til rette for flotte naturopplevelser. Siden 1930 har de samarbeidet målrettet, men vegen frem til dagens moderne organisering beskrives som lang og med ulike utfordringer på veien. Det kan sies at Rauma har naturgitte fordeler innen reiselivsnæringen, men de har arbeidet målrettet med å utnytte dette til å skape vekst for næringene i kommunen. Dette er nyttig for et nystartet reisemålsprosjekt som Øyriket i Romsdal både å studere og lære av.

1.2 Problemstilling

Kan Øyriket i Romsdal, som består av næringsaktører, offentlig kommuneadministrasjon og det frivillige kulturlivet i tre kommuner, gjennom fokus på nettverksorganisering, bidra til økt aktivitet innen næringslivet? Sett i lys av erfaringer fra andre destinasjoner, er det grunnlag for å bygge et innovativt nettverk og en modell for permanent organisering av Øyriket i Romsdal?

Jeg vil med studien belyse aktørenes motivasjon til å være med på en felles utvikling av reiselivet i regionen.

Problemstillingen er vid og jeg velger å avgrense studien gjennom følgende spørsmål:

1. Hva er motivasjonen og forventningene til aktørene for å utvikle nettverkssamarbeid i Øyriket i Romsdal?
2. Hvordan kan aktørene utvikle kunnskapsflyt i nettverket, hva slags kunnskap og hvordan utveksles denne?
3. På hvilken måte kan samhandling mellom aktørene i nettverk bidra til en styrking av Øyriket i Romsdal, også sett i lys av erfaringer fra andre destinasjoner?
4. Hvordan kan et innovativt nettverk og en modell for permanent organisering av Øyriket i Romsdal se ut?

1.3 Oppgavens oppbygging

I det første kapittelet er beskrevet bakgrunn for valg av tema, samt oppgavens problemstilling med avgrensninger. Videre i kapittel 2 gis en orientering av studieområdet Øyriket i Romsdal, samarbeidspartnere, utvikling for reiselivsnæringen og en kort presentasjon av destinasjonene Rauma og Røros. I kapittel 3 presenterer jeg studiens teorigrunnlag. Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket velges de teorier som blir vektlagt i analysen. I kapittel 4 vil det metodiske arbeidet presenteres med de valg og avveininger som er gjort. Analysen presenteres i kapittel 5, gjennom drøftinger av teorigrunnlaget mot de empiriske funnene. Oppgaven avsluttes med en oppsummering av funnene i kapittel 6.

2.0 Presentasjon av studieområdet og regionen

I dette kapittelet gis en orientering av studieområdet slik at leseren kan bli kjent med både Øyriket i Romsdal, samarbeidspartnere og litt om utviklingen for reiselivsnæringen. Det gis også en kort presentasjon av de to destinasjonene Rauma og Røros.

Næringslivet i kommunene Sandøy, Midsund og Aukra som Øyriket i Romsdal består av, har vært preget av fiske, jordbruk og industri. De to førstnevnte næringene er redusert betraktelig og tjenestenæringer har overtatt som den største næringen i tillegg til industri.

(Fylkesstatistikk Møre og Romsdal 2015). Tradisjonelt har de fleste som driver innenfor reiselivsrelatert næring sin virksomhet i tillegg til annet virke.

2.1 Øyriket i Romsdal

Øyriket i Romsdal har vært prosjektorganisert siden vedtak om oppstart i 2011. De tre Næringsforaene i kommunene Sandøy, Midsund og Aukra har i flere år hatt årlige felles møter. Det var i møte den 11.11.2010, at ideen om å gjøre en felles satsing for å markedsføre de tre kommunene sammen kom opp for første gang. Det ble besluttet at det skulle startes et arbeid for å lage en felles turistguide for «Øyriket på Romsdalskysten», men først skulle det gjennomføres et forprosjekt som skulle munne ut i hva en ønsket å oppnå, samt mulige tiltak som skulle gjennomføres for å nå målene. Ideen ble fanget opp og kommunene ble involvert.



Figur 1: Kart over Øyriket i Romsdal

Allerede fra starten var forankring viktig, og det ble etablert ei styringsgruppe med medlemmer fra næringsforaene og kommuneadministrasjon. Prosjektleder ble oppnevnt og prosessen med å søke om tilskudd til prosjektet startet opp. Fra og med 2012 kunne Øyriket i Romsdal ta fatt på oppgavene med et samlet prosjekttilskudd fra Møre og Romsdal Fylkeskommune, GassROR IKS, næringsforaene og kommunene Aukra, Sandøy og Midsund på til sammen kr. 1.630.000,-.

Årene 2012-2014 skulle være forprosjektperioden og planen var at fra 2015 skulle prosjektet gå over i en varig driftsform. Dette ble ikke realisert som planlagt. Arbeidet som er utført er i hovedsak knyttet til utarbeidelse av kommunikasjonsstrategi, markedsføring og merkevarebygging gjennom ulike tiltak og aktiviteter. Øyriket i Romsdal har ingen ansatte. I tillegg til prosjektleder sin ressurs som er utført som del av stilling i Aukra kommune, har Aukra Næringsforum bidratt med en ressurs via prosjektmedarbeider. Dette har spesielt vært knyttet opp mot planlegging og gjennomføring av det årlige arrangementet «Øyriket i Romsdal til by'n».

Styringsgruppen har siden årsskiftet 2011/2012 hatt denne sammensetningen:

Prosjekteiere: Næringslivsaktørene gjennom næringsforaene og kommunene Midsund, Aukra og Sandøy
Prosjektansvarlig: Leder, Midsund Næringsforum
Styringsgruppe: Medlem: Leder, Sandøy Næringslag Medlem: Leder Aukra Næringsforum Medlem: Representant fra Destinasjonsselskapet Visit Nordmøre og Romsdal Observatør: Representant fra Regional og Næringsavdelinga, Møre og Romsdal Fylkeskommune

Figur 2: Representanter i Styringsgruppen Øyriket i Romsdal

Øyriket i Romsdal har satt seg mål om at;

- «1. Næringslivet skal sjå fordelane med å stå bak prosjektet og verte stimulert til å vere med å skape opplevingspakker for dei tilreisande.

2. *Innbyggjarane i Møre og Romsdal. Gjennom prosjektet utvikle eit stort potensiale som ligg i kortreistturar, - som også er eit verkemiddel for å auke omdømmet for heile regionen.*
3. *Innbyggjarane skal gjennom deltaking i prosjektet verte stimulert til å vere med å vise fram kvalitetane ved "Øyriket i Romsdal". Dette skaper stoltheit og tilhøyre, samt eit positivt omdømme som er avgjerande for å nå felles målsetting om befolkningsvekst!»*

(Prosjektplanen for Øyriket i Romsdal, 2012)

Med Øyriket i Romsdal som felles reisemålsutvikling i Sandøy, Aukra og Midsund, er målet å bidra til økonomisk gevinst for næringene i distriktet, samt at nye næringer skal komme til. Det har vært stor enighet om at sammen står kommunene bedre rustet til å ta imot turister og andre besøkende som kommer til distriktet. Målsettingen er altså at flere skal komme på besøk, være her litt lenger og bruke mere penger under besøket.

Merkevarebygging er både tidkrevende og ressurskrevende. Øyriket i Romsdal har kommet et lite stykke på vei. For å komme videre, - for å nå målene som er vedtatt for Øyriket i Romsdal er det en målsetting fra styringsgruppen å finne en varig organisering og driftsform.

Videre er det beskrevet hvordan målet skal nås:

1. *«Kartlegging og systematisering av føresetnadane om kva som gir "Øyriket i Romsdal" ei realistisk attraksjonskraft og grunnlag for å skape næringsverksemd.*
2. *Samspelet mellom reiseliv, handel, kultur, kommune og andre aktørar avgjer suksessen, - derfor må alle eige prosjektet og jobbe mot same mål.*
3. *Merkevaren "Øyriket i Romsdal" må stemme med oppfatninga dei besøkande har. Vi skal arbeide for å bygge opp assosiasjonar, inntrykk, erfaringar og forventningar til opplevingane dei besøkande har.»*

(Prosjektplanen for Øyriket i Romsdal, 2012)

Realisering av punkt nr. 2 over er avgjørende for å lykkes. Eierskapet til Øyriket i Romsdal må innarbeides hos alle involverte aktører. Øyriket i Romsdal blir så bra som det aktørene til sammen er med og legger inn av aktivitet og opplevelser. Med en prosjektorganisering som beskrevet ovenfor, har ikke arbeidet med å etablere eierskap fått den oppmerksomhet og innsats som er nødvendig for å lykkes.

2.2 Reiselivsnæringen i Øyriket i Romsdal

I KommuneProfilen (www.kommuneprofilen.no) der datagrunnlaget er hentet fra Statistisk sentralbyrå og fra annen offisiell statistikk viser oppdaterte tall fra 1.1.2016 at de tre kommunene til sammen har registrert hele 765 bedrifter. Andelen sysselsatte i servicenæringen ligger langt under både fylkesgjennomsnittet og landssnittet for alle tre kommunene. Fylkessnittet er på om lag 33%, landssnittet på ca. 39%, mens Aukra har ca. 26%, Sandøy har 21% og Midsund har ca. 23%. Storparten av bedriftene og organisasjonene i studieområdet er relativt små og har begrensede ressurser. Hotellkjeden Classic Norway med sitt hotell og fasiliteter er å regne som den største og eneste store aktøren i området innenfor reiselivsnæringen.

Ona Fyr er og har vært «reason to go» for veldig mange som har lagt turen til Øyriket i Romsdal. Det er en kjent historie på folkemunne som beskriver bildet fra noen år tilbake; Når sykkelturister ble sett på de andre øyene, så visste folk at de var på vei til Ona. Historien inneholder essensen av hvor skoen trykker og hva utfordringen er. Det er viktig å etablere gode tilbud og opplevelser også på de andre øyene, og at disse blir gjort kjent slik at gjestene legger inn flere stopp på turen gjennom Øyriket i Romsdal.

2.3 Kommunene i Øyriket i Romsdal

De tre kommunene Sandøy, Midsund og Aukra utgjør Øyriket i Romsdal. Pr. 1.1.2016 hadde Aukra 3.518 innbyggere, Midsund hadde på samme tidspunkt 2.088 innbyggere og Sandøy kommune hadde 1.270 innbyggere.

Folketallsutviklingen de siste 10 årene 2005-2015 viser at Aukra har større vekst enn landsgjennomsnittet, Midsund har moderat vekst og Sandøy har svak/moderat nedgang. På linje med fylket er det innvandring som utgjør veksten i all hovedsak for Aukra og Midsund. I Sandøy minker folketallet selv med en økning i innvandring.

Møre og Romsdal sin fylkesstatistikk for 2015 viser at de tre Øyriket-kommunene ikke har full arbeidsplassdekning. Sandøy ligger best an med 90-100%, mens Aukra og Midsund har 80-90%. Det betyr at kommunene ikke har arbeidsplasser nok i egen kommune til sine innbyggere, men det har skjedd en positiv utvikling i alle tre kommunene i årene siden 2009. Statistikken viser dermed at det ligger et potensiale med tanke på arbeidskraft hvis en tenker at de som jobber innenfor servicenæringer som pendler ut av kommunen og kan være aktuelle dersom det lå til rette for arbeidsplasser lokalt; (Tall fra 2014).

Kommune	Utpendling Servicenæringer	Utpendling totalt	Innpendling Servicenæringer	Innpendling totalt
Sandøy	40	86	9	73
Midsund	90	270	15	129
Aukra	249	748	131	474

Figur 3: Oversikt over Inn- og utpendling i kommunene

Resultatene av kommunereformen vet vi ennå ikke. Det er grunn til å tro at Øyriket i Romsdal vil ha livets rett også etter at reformen er realisert, selv om kommunegrensene skulle bli endret. I Intensjonsavtalen der åtte av romsdalskommunene signerte i mars 2016, der både Aukra og Midsund er med, er Øyriket i Romsdal trukket frem som én av flere identitetsbærere som bidrar til å bygge kommunens attraktivitet og bolyst.

Sandøy kommune signerte i april 2016 intensjonsavtale med Haram kommune. I avtalen er det presisert at «det skal bygges videre på et godt etablert samarbeid med stor grad av tillit og nære relasjoner, samordne krefter for ny vekst og nye arbeidsplasser. Dette er viktig for å utnytte kommunens strategiske posisjon på kysten og i etablerte næringscluster for turisme, maritim-, marin og energinæring».

Midsund kommune har etter at resultatene fra folkeavstemmingen i april 2016 ble kjent inngått intensjonsavtale med Molde kommune i mai samme år. Midsund hadde i folkeavstemmingen flertall for å slå seg sammen med Aukra kommune, mens Aukra kommune hadde flertall for å fortsette som egen kommune. Det som kan trekkes ut av intensjonsavtalen mellom Midsund og Molde, med tanke på samarbeidet i Øyriket i Romsdal er punktet under næringsutvikling, der det står at kommunen skal bidra til markedsføring av kommunen som nasjonalt og internasjonalt reisemål. I tillegg kan det trekkes frem punktet om interkommunalt samarbeid der det skrives; «Totalt sett vil en ny kommune kunne løse de fleste tjenestesamarbeidene innenfor egen organisasjon. Fellesnemnda skal gjennomgå alle interkommunale samarbeid som dagens kommuner deltar i. Alle interkommunale avtaler skal gjennomgås og revideres eller avvikles». Hvilken betydning dette eventuelt vil kunne få for samarbeidet i Øyriket i Romsdal gjenstår å se.

2.4 Øyriket i Romsdal i regionen

Møre og Romsdal Fylkeskommune kunngjorde i november 2015 at reiselivsbransjen har positiv utvikling både i omsetning og resultat (Konjunkturbarometeret for M&R, Temp 2015). I denne beregningen regner de reiselivsnæringen for å omfatte overnattings- og serveringsvirksomheter, bilutleie, reisebyrå, reisearrangørvirksomheter og tilknyttede tjenester. Resultatene viser at det er nordmenn som er den viktigste kundegruppen, med nær 70% av overnattingene i 2014. Det er naturlig nok overnatting på yrkesreiser som utgjør en stor del av overnattingene. Denne gruppen viser en stor nedgang i 2015 på om lag 45.000 overnattinger, (13% fra 2014) Samtidig viser ferie/fritid-segmentet fin utvikling i 2015, der tallet på overnattinger har økt med ca. 47.000. Tallet på overnatting på campingplasser, hyttegrender og vandrerhjem er gått ned med nesten 14% i 2015 til om lag 410.000. Forfatteren forklarer at dårlig vær ikke alene utgjør nedgangen siden Møre og Romsdal hadde en større nedgang enn resten av Vestlandet.

Når det gjelder utenlandsturister vil perioder med svak kronekurs (som nå) virke positivt inn på lysten og beslutningen om å reise og oppleve Norge. Lav kronekurs har også positiv effekt for nordmenn når priser på ferie i Norge blir sammenlignet med å reise til utlandet. Dette gjør at flere nå velger å feriere i hjemlandet. Destinasjon Oslo forventer rekordbesøk og omsetning i 2016 på grunn av dette. Hvordan kan reiselivsnæringen i Øyriket i Romsdal være beredt og utnytte dette til sin fordel? Anbefalingen fra fylkeskommunen er nå at det er spesielt viktig med god markedsføring, kanskje spesielt mot nordmenn som den viktigste kundegruppen fremover. Kan Øyriket i Romsdal bidra til å vri etterspørsel fra nedgang i yrkesreiser til økning i fritidsreiser?

2.4.1 Destinasjon Nordmøre og Romsdal

Fra 1. januar 2015 fusjonerte Destinasjon Molde & Romsdal og Destinasjon Kristiansund & Nordmøre til det nye selskapet Visit Nordmøre & Romsdal AS. Destinasjonsselskapet eies av aksjonærer fra reiselivsnæringen og 19 kommuner i Nordmøre og Romsdal. Dette er Aukra, Aure, Averøy, Eide, Fræna, Gjemnes, Halså, Kristiansund, Midsund, Molde, Nesset, Rauma, Rindal, Sandøy, Smøla, Sunndal, Surnadal, Tingvoll og Vestnes. Selskapets hovedoppgave er å markedsføre Nordmøre og Romsdal som reisemål.

Grunntanken for sammenslåingen er at gjennom samarbeid står en sterkere. Det å kunne markedsføre seg gjennom såkalte fyrtårn er da viktig, dvs. bruke attraksjoner som allerede er

en merkevare og vidt kjent. Det nye destinasjonsselskapet vil ha fyrtårn som Atlanterhavsvegen nord i regionen, Trollstigen i sør, Eikesdalen med Mardalsfossen i øst, Øyriket i Romsdal med Ona Fyr som i dobbel betydning er fyrtårnet vest i regionen. Destinasjonsselskapet er tydelig på at det er gjennom profesjonalitet og målrettet arbeid med reisemålsutvikling, ved å være synlig gjennom markedsarbeid at destinasjonsselskapet vil lykkes. Effekten av slik målrettet arbeid vil gi resultater utover reiselivsnæringen ved i tillegg å medvirke til at regionen også blir sett på som et attraktivt bo- og arbeidsmarked (R. Harsvik 2015).

Øyriket i Romsdal har tett samarbeid med destinasjonsselskapet gjennom deres representant i styringsgruppen. I en oppstartsfasen er det viktig å gjøre seg nytte av den erfaring og kompetanse destinasjonsselskapet har. I tillegg har de et kontaktnett som også Øyriket i Romsdal blir en del av og kan nyttiggjøre seg av.

2.4.2 Andre samarbeidspartnere

Møre og Romsdal fylkeskommune har siden oppstarten hatt observatørstatus i styringsgruppen til Øyriket i Romsdal. Dette gir trygghet til prosjektet med tanke på å få råd og veiledning når retning for arbeidet skal velges, men også motivasjon når fylkeskommunen finner det riktig å delta og satse på nettopp dette prosjektet, både gjennom økonomisk tilskudd og med observatør i styringsgruppen.

2.5 Reisemålsutvikling nasjonalt og internasjonalt

Mennesker reiser mer enn noen gang før og det har skjedd enorm utvikling siden 1950 da det var 25 millioner turister som krysset internasjonale grenser. Senere målinger viser at 450 millioner turister krysset internasjonale grenser i 1990, og det fortsetter å øke. I 2015 viste den samme statistikken nesten 1,2 milliarder turister. Mange av disse turistene kommer også til Norge. Totalt antall utenlandske turister som overnatter minst en natt i Norge økte fra 3,1 millioner i 2000 til 5 millioner i 2011. (Dybedal og Farstad TØI-rapport 2013)

Innovasjon Norge skriver i sin håndbok for reisemålsutvikling (Utgitt nov. 2015) at norske reisemål har så ulik struktur, størrelse og markedsgrunnlag at alle ikke kan utvikles over samme lest. Reisemålsutviklingen er derfor en prosess som må skreddersys for det enkelte reisemål.

Innovasjon Norge bistår norske reiselivsbedrifter og reisemål med innsikt, kompetanse, finansering, produktutvikling og profilering. Til grunn for arbeidet deres ligger Merkevaren om Norge som reisemål og UNWTOs (World Tourism Organization) prinsipper for bærekraftig reiseliv. For bedriftene i Øyriket i Romsdal kan Innovasjon Norge dermed være en god samarbeidspartner og bidragsyter dersom de gjennom nettverket finner nye satsingsområder.

Øyriket i Romsdal har gjennom medlemskapet i destinasjonsselskapet tilbudt og gjennomført Innovasjon Norge sitt vertskapskurs for aktørene på ett av tre gjennomførte vertskapskurs. Innovasjon Norge tilbyr også andre kurs gjennom destinasjonsselskapet som medlemsbedrifter kan ha stor nytte av å delta på. I tillegg til vertskapskurs, tilbys kurs i pakking, distribusjon og salg, hvordan bli god på nett, samt opplevelsesproduksjon. Det vil være til stor nytte for utviklingen i nettverket til Øyriket i Romsdal dersom aktørene finner et felles mål om å øke kompetansen innenfor disse områdene. Med den digitale utviklingen er Øyriket i Romsdal nødt til å opparbeide kunnskap om, samt være aktiv på de kanaler som de potensielle gjestene finnes på.

Det blir viktig for aktørene i Øyriket i Romsdal å fremstå med tilbud som er tydelige og relevante for en målgruppe, og som fremstår som «en reise verdt». De må ta inn over seg at dagens gjester ønsker tilbud tilpasset sine ønsker og behov og må derfor i større grad produsere opplevelser og som preges av nisjer og spesielle tilbud. For å lykkes med dette er det en forutsetning å kjenne kunden og målgruppen. De store charteroperatørene har holdt på med dette lenge og har egne resorts for barnefamilier, par uten barn, ulike tematurer osv. (T. Olsson, 2014).

Når Innovasjon Norge sin strategi legges til grunn vil det være en forventning om at aktørene i Øyriket i Romsdal gjennom samarbeid i nettverk blir enge om, utvikler, samt markedsfører «reason to go» til Øyriket i Romsdal, og derigjennom etablerer nye forretningsmodeller som gir lønnsomhet for næringen.

Egil Rian v/Nærings- og Fiskeridepartementet uttalte på konferansen «[Vestfolds reiselivs-satsing - med nasjonal oppmerksomhet!](#)» i nov. 2015, at den nasjonale strukturprosessen for endring i den nasjonale reiselivsstrategi startet i 2012. Etter regjeringsskiftet ønsket man en fortsatt satsing på reiseliv, men man snudde behovet på hodet; Det var reiselivsnæringen selv som måtte sette seg i førersetet og ønske endringen, og ikke at det ble nye nasjonale føringer om at reiselivet igjen måtte endres. Rian fortalte at svært mange arbeider nå etter samme struktur, - de fleste velger å etablere et nytt selskap og mange velger samvirke som

selskapsform, hvor alle medeiere har en stemme hver. Rian fremhever at selskapet i all hovedsak bør eies av reiselivsbedriftene, og ikke det offentlige. Det offentlige har en annen viktig rolle i satsingen – som kjøpere av tjenester fra selskapet.

2.6 Destinasjonene Røros og Åndalsnes

Det er lett å tenke at Øyriket i Romsdal ikke kan sammenlignes med Destinasjon Røros fordi de er i en helt annen divisjon når det gjelder reisemålsutvikling. Et velkjent reisemål som har vært på UNESCOs verdensarvliste siden 2010. Det er likevel verdt å merke seg at Røros startet en snuoperasjon i 2006, etter å ha erfart at aktørene ikke fikk til å samarbeide spesielt godt. Mange turister kom for å se på de gamle husene og så reiste de videre. På det tidspunktet var målet ifølge en representant fra Destinasjonsselskapet «å heve seg fra *kretsmesterskap i konkurranse med naboene, til å tenke nasjonalt*». Sammen lagde de en felles strategi der de endte opp med å sette *Verdensarven – Bærekraft – Synlighet og Verdiskaping* som deres fremste målområder. Dette var en prosess som de brukte lang tid på. Destinasjon Røros har mottatt internasjonale priser og anerkjennelse for dette bærekraftarbeidet. De har fremhevet at en viktig faktor for dette har vært det brede samarbeidet i lokalsamfunnet og en helhetlig satsning på bærekraftig reiseliv.

Arbeidet deres har siden da vært tuftet på bredt samarbeid i lokalsamfunnet og med aktivt samarbeid med Røros kommune, Røros museet, Rørosmat og store deler av næringslivet, med reiselivsnæringa tettest involvert, samt samspill med de øvrige kommunene.

De har valgt å satse på et felles kunnskap- og vertskapsløft, miljøfokus, avfallshåndtering, lokalmat og bærekraftig verdiskaping. De har lyktes med dette nettopp fordi de har klart å lage en felles langsiktig visjon og strategi, som også gir utgangspunkt for årlige handlingsplaner. Stolthet, eierskap og tilhørighet er viktige elementer for å skape grunnlag for at de fremstår som et raust og kunnskapsrikt vertskap, ved å kjenne verdensarv- og lokalhistorien, og ved å finne verten i seg selv. De er stolte over å kunne anbefale andre bedrifter og opplevelser i destinasjonen, og å være den beste selger for hverandre. Gjennom stadig å bruke mer lokalprodusert mat i virksomhetene er det også med på å stimulere verdiskapingen og et sterkere lokalsamfunn gjennom at aktørene bruker hverandres lokale produkter.

Samvirket Rørosmat SA består i dag av 35 lokalmatprodusenter, både små og store. De er alle andelseiere og har vedtatt at de skal være et lønnsomt, faglig sterkt produsentnettverk og

stimulere til lokal matproduksjon. Gjennom dette nettverk- og kompetansemiljøet skal de bidra til samhold og faglig utvikling blant medlemmene. Merkevaren Rørosmat bidrar slik til å være døråpner for mataktørene til nye markeder, dette gir økt salg og bedre lønnsomhet. Rørosmat ble først etablert i 1999 for distribusjon til det lokale markedet. Navnet var da Mat fra fjellregionen BA. Dette var dedikerte ildsjeler med stort kontaktnett og med evne til å bruke det. I tillegg vektla disse forståelse, vilje og evne til samarbeid og samhandling. I 2003 ble selskapet omdannet til Rørosmat AS. Senere i 2007 ble de gjort endringer fordi tilbakemeldingene var at aktørene i nettverket var for ulike – at det var for mye ideologi og for lite praktisk. De endret da organisasjonsform tilbake fra AS til SA. I 2011 gikk Rørosmat med underskudd og ny struktur ble utviklet med vekt på merkevarestrategi og forpliktelser for medlemmene. De siste årene har selskapet hatt en stor vekst og suksessen blir tilskrevet det gode samarbeidet. Hver andelseier kjøper seg inn med to andeler til en pris kr. 12.000,-. I tillegg betaler hver andelseier en årlig medlemsavgift kr. 5.000,- som minimum og kr. 30.000,- som maksimumsavgift. Denne varierer og beregnes ut ifra omsetning hos den enkelte andelseier.

Åndalsnes i Rauma kommune har i lang tid vært et knutepunkt for reisende og de har også lange tradisjoner i å være et reisemål for turister. Gjennom organisasjonen Romsdal Reiseliv og Handel er de vedtatt strategier som skal bidra til å utvikle Rauma til å bli *«reisemålet for en voksende gruppe av aktive naturinteresserte»*. I sin 4-årige strategiplan fra 2013 var delmålene; segmentert markedsføring, utvikling av sentrum, samt samarbeid og samhandling. Romsdal reiseliv og handel har utviklet en «Masterplan for produktutvikling og reiseliv i Rauma» med mål om å bidra til økt verdiskaping. I den reviderte utgaven fra 2015 har de satt tydelige mål for reisemålsutviklingen. Ved å ha fokus på det som er unikt i Rauma skal de bygge identiteten; å bli oppfattet som «Romsdal med tindehovedstaden ved fjorden». For å bygge opp under denne er deres bærekraftige produktkonsept vandring, fjellsport/toppturer, sykkel og fiske. Raumabanen er et gjennomgående felles produktkonsept. Som sekundærprodukt er satsingen konkretisert rundt overnatting, bespisning, transport og andre opplevelser. Til sammen skal dette bidra til at Rauma fremstår som særegen og autentisk, og som bygger opp under Rauma sin identitet. (Masterplan produktutvikling Rauma, 2015)

Både arbeidsprosesser og erfaringene de har gjort seg er lærerike å ta inn når vurderinger og veivalg skal gjøres i et nyetablert reisemålsprosjekt som Øyriket i Romsdal. Reiseavstanden mellom Rauma og Øyriket i Romsdal er ikke større enn at her kan det også ligge et potensiale

i samarbeid om opplevelsestilbud til gjestene. Dette bygger også opp under Visit Nordmøre og Romsdal sitt mål om å arbeide for at gjestene skal bli værende litt lengre i regionen.

2.7 Oppsummering

Øyriket i Romsdal ble etablert i 2011 med enighet i næringsforumene og kommunene i Sandøy, Midsund og Aukra om at sammen står en bedre rustet til å ta imot turister og besøkende enn alene. Etableringen av reisemålsprosjektet har målsetting om å bidra til økonomisk vekst for næringene i distriktet, samt at nye næringer skal komme til. Den viktigste faktoren for å lykkes er samspillet mellom aktørene og det avgjørende eierskapet som motiverer til å jobbe mot felles mål.

Det er grunn til å tro at Øyriket i Romsdal som destinasjon kan ha livets rett, uavhengig av resultatene av kommunereformen og derigjennom eventuelle endringer i kommunestrukturen.

Det vil fortsatt være et øyrike på Romsdalskysten - og turistene er ikke opptatt av hvor kommunegrensene går. Målsettingen er å etablere en varig drift av Øyriket i Romsdal fra 2017. I prosjektfasen er det nyttig å ta inn erfaringer fra andre destinasjoner som har vært gjennom de samme prosessene. I tillegg har Innovasjon Norge bred kunnskap om reisemålsutvikling og kan være samarbeidspart og bidragsyter for aktørene i innovative satsingsområder. De understreker viktigheten av prosessen for å skreddersy reisemålsutviklingen for det enkelte reisemål. Det krever bredt samarbeid mellom aktørene. Det er samarbeidet mellom aktørene som derfor også ligger til grunn for valg av teorier som vektlegges i analysen i kapittel 4.

3.0 Teoretisk forankring og tilnærming

I dette kapitlet vil jeg presentere studiens teorigrunnlag. Den anvendte teorien er hentet fra teorigrunnlaget som er gjennomgått i emner i studieforløpet, i tillegg til at en del er funnet gjennom søk med bakgrunn i problemstillingen. Nettverksteori knyttes opp imot teori om kunnskapsutvikling og innovasjon.

3.1 Nettverk

Nettverk er et ord vi møter på overalt i samfunnet. Vi hører og leser om hvor viktig det er å danne nettverk, og å være en del av nettverk. Dette gjelder like mye for den private sfæren, som det gjelder på arbeidsplassen, i og mellom bedrifter eller institusjoner. I litteraturen belyses nettverksteorier i dag ut fra flere faglige innfallsvinkler som blant annet sosiologi, sosialantropologi, sosialpsykologi og sosialt arbeid (Grete Eide Rønningen 2010).

Betydningen av nettverk har i alle tider vært viktig. Historiske fortellinger som for eksempel Øystein Rians bok «*Bratsberg på 1600-tallet. Stat og samfunn i symbiose og konflikt*» (1997), beskriver hvordan danske embetsmenn på 1600 tallet gjennom målrettede ekteskapsallianser kunne få et ferdig nettverk gjennom konas familie i Telemark. Han byttet sin økonomiske og kulturelle kapital mot den nye ektefellens sosiale kapital. Slektskap og forretningsforbindelser var de to viktigste båndene i nettverksalliansene den gangen. Det skal sies at kritikerne av de som har laget nettverksanalyser av historiske hendelser mener at studiene ikke er nyanserte nok når fokuset har hatt et sterkt økonomisk og kvantitativt perspektiv (O. Teige, 2013).

Jeg fortsetter med utdrag av resultatene fra studiet til den amerikanske antropologen J. A. Barnes (1954), som var den første som tok i bruk begrepet sosialt nettverk i 1954 etter å ha fullført en to års studie med feltarbeid på Bremnes i Bømlo. Denne studien utvidet synet på betydningen av nettverk i vitenskapen. Han beskrev innhold og funksjon i kontakten mellom menneskene, der han fant ut at menneskene var medlemmer i ulike sosiale felt. Disse var delt i territorium, uformelle nettvert, industri og fiske. Det hadde betydning hvor hver enkelt hørte hjemme med tanke på hvordan man omgikk hverandre. Når han fant ut at menneskene hadde personlig kontakt kun med dem som var på samme nivå spådde han at dette ville gi større forskjeller når flere etter hvert tok høyere utdanning. Slik dette beskrives, er det lett å dra paralleller til de historiske fortellingene i Rians bok. Dette er en interessant vinkling å med i det videre nettverksarbeidet. (Ola Teige, 2013)

Jeg har søkt å finne flere definisjoner for begrepet nettverk og har funnet dem innenfor ulike anvendelsesområder. Noen er enkle, andre mer utdypende:

- Klefbeck og Ogden (2003: 61) hevder at definisjonen må si noe om personene og kontakten mellom dem. De viser til en klassisk definisjon av J.C.Mitchel (1969). ”... *et typisk kontaktmønster i en gruppe av visse personer, hvor kontaktmønsteret har den egenskapen, som helhet betraktet, at det kan anvendes for å forklare hvordan disse personene oppfører seg*”
- Denne definisjonen er klassisk og enkel: *Nettverk er uformelle relasjoner mellom mennesker som samhandler mer eller mindre regelmessig med hverandre.* (Finseth 1986:9)
- Den siste definisjonen er basert på kunnskap hentet fra nettverksbyggingen som foregikk i Christiania på 16- og 1700-tallet. Forfatteren mener at det er nyttig kunnskap å hente i historien og ta med inn i det moderne nettverkssamfunnet (Teige O. 2013:21) «Et *nettverk* er en varig, uformell, mellommenneskelig forbindelse, hvor hierarkiske relasjoner ikke kan utelukkes. I nettverket foregår det utveksling og reproduksjon av ressurser (ulike former for kapital, tjenester, informasjon og innflytelse). Nettverket er et verktøy for sosial ekskludering og inkludering (rekruttering). Det er oppbygd av *aktører* og *båndene* (relasjonene/forholdene) mellom dem. Nettverk betegner også en aktørs ulike bånd når man systematiser dem; som i et diagram eller når man snakker om aktørens ulike samlede bånd til andre aktører - aktørens nettverk.»

O. Teige (2013) viser til at historikere i mange år har studert betydningen av nettverk og det skilles mellom sosiale, uformelle nettverk og geografiske nettverk som for eksempel handelsnettverk.

Senere er det utviklet kvantitative matematiske modeller som illustrerer strukturelle relasjoner i en gruppe. Her er sosiologene Harrison White, Mark S. Granovetter og Walter W. Powell sentrale i det som i dag kalles formell nettverksanalyse. I dag er det vanlig også å skille mellom formelle og uformelle nettverk, eller primære og sekundære nettverk. I formelle nettverksanalyser kan en velge å studere en enkelt person, der en ser på hvilke relasjoner og hvor mange denne personen er deltaker i, eller et helt nettverk der en ser på båndene mellom aktørene i systemet. I min analyse vil jeg søke å finne ut om aktørene er deltakere i allerede etablerte nettverk og om det er mulig å etablere nye nettverk med bakgrunn i etablering av Øyriket i Romsdal.

Det vil være slik at aktørene i nettverket kan møte hverandre i mange ulike settinger; kontakt gjennom næringsaktivitet, medlemmer av organisasjoner, som foreldre, naboer og så videre. Powell beskriver nettverket slik i sin artikkel «Neither market nor hierarchy: network form of organization» fra 1991;

“Surely this patterned exchange looks more like a marriage than a one-night stand, but there is no marriage license, no common household, no pooling of assets. In the language I employ below, such an arrangement is neither a market transaction nor a hierarchical governance structure, but a separate different mode of organization, one with its own logic, a network.”

Måten han beskriver samhandlingen på trekkes mot uformelle langvarige relasjoner. Dette er en motsetning til det vi kjenner fra økonomisk teori med hierarkiske formelle og ofte institusjonaliserte bånd. Powells metoder var opptatt av det mellommenneskelige, - altså en kvalitativ analyse.

I Powells retning er det avgjørende skillet mellom et hierarki og nettverk ikke likeverdighet, men graden av formalitet. Nettverk har ikke formelle hierarkiske strukturer. Han utviklet sin modell for å behandle økonomisk bytte og organisering av firmaer og blir av noen forskere kritisert for at den utelater sosiale relasjoner som er mer tilfeldige og kortvarige. Andre gav sin tilslutning til at Powells idealtyper var verktøy for å definere og beskrive nettverk. Bruk av denne sammen med fokus på kapital gir mulighet til å i tillegg til å se på den menneskelige samhandlingen også se på kapitalen som byttes innenfor nettverket. (O. Teige, 2013)

Grabher og Powel 2004; her sitert etter A. Haugen Gausdal (2008) skriver om ulike typer nettverk; informasjonsnettverk, prosjektnettverk, regionale nettverk og forretningsnettverk. Kunnskapsdeling står sentralt i innovasjonsprosesser. Powell (2004) fokuserer på midlertidig stabilitet og former av styring for å differensiere fire ulike nøkkeltypen av nettverk:

1. uformelle nettverk (basert på delt erfaring)
2. prosjekt nettverk (kortsiktige kombinasjoner for å løse spesifikke oppgaver)
3. regionale nettverk (romlige For å opprettholde felles samfunn)
4. forretningsnettverk (formål, strategiske allianser mellom to og parter)

Disse typene representerer ikke essensielle kategorier, men heller overlapper og inngår i hverandre. Nettverk kan differensieres med tanke på stabilitet og varighet, enten de er etablert

for en bestemt oppgave eller de er kommet til ut ifra allerede eksisterende bindinger (Walter W. Powell, Stine Grodal, 2005). Nettverk kan variere fra kortvarige prosjekt til langvarige relasjoner, og de ulike tidsmessige dimensjonene har viktige implikasjoner for styring. Noen nettverk er hierarkiske og følges opp av en sentral myndighet, mens andre har distribuert autoritet og fungerer med sterk selvorganisering.

Indirekte, under oppslagsordet nettverksteori, gir Sosiologisk leksikon en definisjon av hva nettverk er:

Teoretisk grunnlag for studier av sosiale nettverk, dvs. mønstre av sosiale relasjoner mellom individer, grupper eller organisasjoner. Nettverksteori fokuserer altså ikke på egenskaper ved de enkelte aktørene, men derimot på relasjonene mellom aktørene. Det samlede nettverket som disse til sammen utgjør, betraktes som en viktig strukturell kontekst for å forstå de enkelte aktører og deres relasjoner» (*Korsnes, Andersen og Brante 2001: 218*).

Jeg velger å benytte denne definisjonen i min videre analyse fordi min overbevisning er at all samhandling er avhengig av relasjonene menneskene har til hverandre og jeg anser dette som vesentlig med tanke på hvorvidt en lykkes eller ikke.

Det er grunn til å tro at aktørene er strategisk i forhold til deltakelsen i nettverk som etableres. Det vil være forskjell på nettverk som etableres for å løse en oppgave og nettverk som vokser frem med bakgrunn i relasjoner. Deltakerne i nettverket vil ha et ønske om å oppnå eller endre noe som grunn for deltakelsen.

Relasjoner som ofte brukes for å oppnå en målsetting, ofte er det med bakgrunn i økonomiske forhold, men kan også være for utveksling av informasjon, eller som diskusjonsforum. I tillegg til de man har faste kontaktpunkt med, finnes det mennesker man omgås og snakker med av og til for å utveksle informasjon. Relasjonene i nettverkene blir av teoretikeren Mark Granovetter (A. Greve, 1998) sortert og benevnt som sterke og svake bånd. Dette kommer jeg tilbake til under punkt 3.3.

Det finnes mange ulike tilnærminger til studier om nettverkssamarbeid. Betydningen av nettverk med tanke på å skape innovasjon er ett eksempel på studier som er gjort (Gausdal A. H, 2008). Her legges også vekt på utvikling av tillitsfulle relasjoner som en forutsetning for å skape slike innovative nettverk.

3.2 Informasjon

Informasjon ligger til grunn for all verdiskaping. Informasjon er dermed å betrakte som en strategisk ressurs. Overgangen fra å være et industrialisert til å bli et post-industrialisert samfunn (informasjons/kunnskapssamfunn) har resultert i et nytt syn på organisasjon og ledelse. De viktigste endringene de siste 20 årene er antagelig å ta inn verdibegrepet som en del av grunnmuren for virksomhetens strategiske tenking og planlegging, samt å se på informasjonen virksomheten besitter og måten den benytter seg av den i verdiskapingen som virksomhetens viktigste strategiske ressurs (K. Sander, 2015).

Med dette som bakteppe er det grunn til å tro at Øyriket i Romsdal vil kunne profitere på å ha et bevisst forhold til å utarbeide en informasjonsstruktur. Formålet er å vise hvordan informasjonen og kunnskapen blir skapt, samlet inn, kodet, organisert, lagret, gjenfunnet, distribuert og brukt av organisasjonen og de ulike gruppene og individene i den for å skape verdier. Vi er vant med at organisasjoner etablerer organisasjonsstruktur og teknologistruktur for å skape forutsigbarhet og samordning av innsats for resultatoppnåelse.

Øyriket i Romsdal er ikke å regne som en etablert organisasjon. Det er grunn til å tro at i etableringsfasen vil informasjon som ressurs være avgjørende for samhandlingen som skal etableres i de nye nettverkene.

3.3 Styrken i svake bånd kontra sterke bånd

Den amerikanske sosiologen Mark Granovetter publiserte sin artikkel om betydningen av svake bånd i 1973, A. Greve (1998). Ideen var enkel: For å motta ikke-redundant informasjon er det nødvendig å søke informasjon utover sin nærmeste omgangskrets. Dette er betegnet som «styrken i svake bånd». Siden de nærmeste kontaktene har tilknytning til hverandre, vil de formidle stort sett den samme informasjonen, altså høy grad av redundans.

Redundans defineres som; *«overflod, overflødighet, særlig at det i språklig eller annen overføring av informasjon brukes en uttrykksform som gir flere opplysninger om hva innholdet er, enn det minste som trengs for å oppfatte det»*. I følge A. Greve (1998), kan redundans derfor sies å være informasjon som gjentar kjent kunnskap uten å tilføre noe nytt. Redundant informasjon blir også kalt overskudds-informasjon. Denne informasjonen bidrar til å tydeliggjøre en mening, men tar også unødvendig plass og kan fjernes.

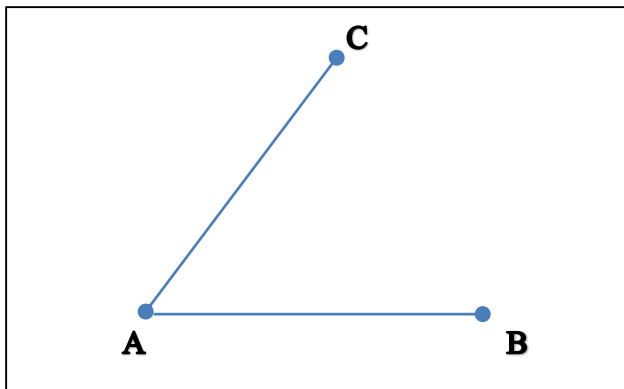
Nettverksredundans henger sammen med mål på effektiv størrelse av nettverk og produktivitet av nettverket, som kan regnes ut etter antall relasjoner mellom alters i nettverket (R. Burt, 1992). Dette gir et grovt mål på muligheter i nettverket, men kjernepunktet ligger i muligheten til å utnytte strukturelle hull ved å knytte relasjoner mellom ressurser som ikke er koblet, og som ved en sammenkobling gir muligheter for å skape nye relasjoner og nye produkter. Strukturelle hull er umulige å måle, og de kan være vanskelige å se for sosiale aktører. Derfor har Burt (1992) utviklet et mål for nettverksbegrensning. Dette målet gir uttrykk for mangel av hull og viser i hvor stor grad nettverket er belastet gjennom eksisterende relasjoner mellom alters. I en rekke empiriske studier av entreprenørskap, markedstilpasning og karriereforløp oppdager Burt (1992; 1997) at det er sammenhenger mellom nettverksbegrensning og begrensninger i muligheter. (A. Greve, 1998) En slik nettverksbegrensning kan for eksempel være hvis jeg finner at det eksisterer nettverk i Øyriket i Romsdal der alle er tett knyttet til hverandre, da kan hver enkelt ha liten tid til å være like nyttig overfor alle sine kontakter. I motsatt fall, hvis en aktør er med i et nettverk der de fleste kontaktene har mange andre å ta seg av, betyr det også at nettverket er sterkt begrenset.

I det avgrensede området som Øyriket i Romsdal er geografisk er det naturlig å stille spørsmål ved om det i utgangspunktet vil være mange sterke bånd blant aktørene. Kan de ha betydning for deltakelse i nettverk?

Granovetter vektlegger styrken i de svake bånd og skiller mellom brobyggende nettverk (bridging) og sammenbindende nettverk (bonding) i sin teori (A. Greve, 1998). Han sier at det er gjennom de svake bånd vi finner løsninger som gir de gode resultatene. Styrken i slike bånd er en kombinasjon av mengden tid og graden av intimitet, følelsesmessig intensitet og gjensidig utveksling av tjenester mellom aktører. Disse faktorene er selvfølgelig innbyrdes avhengige av hverandre (O. Teige, 2008). Granovetter trekker også frem i sin teori betydningen av sosial påvirkning som kontekstuelle faktorer som støtter opp om økonomisk virksomhet. Granovetter (1985) kritiserte også den nyklassiske økonomiske teorien der alle transaksjoner er anonymisert gjennom markedet. Han hevder at alle transaksjoner er forankret («embedded») i sosiale relasjoner, og at et visst monn av *tillit* mellom aktørene underletter gjennomføringen av transaksjoner. Dette synet gir også et fundament for en forståelse av hvordan kunnskapsutveksling kan foregå i tillitsbaserte relasjoner (Storper & Scott, 1995).

Granovetter vektlegger undersøkelser av informasjonsflyten i sin teori der aktører med svake bånd lettere kan inngå i flere nettverk og ha tilgang til annen og større mengde informasjon der. Dette i motsetning til sterke bånd, der aktørene er i samme nettverk og informasjonen som er tilknyttet nettverket kan ha fare for isolasjon. På en annen side består nettverk av sterke bånd av venner som er mer til å stole på.

I sin teori fremhevet han at broen mellom ulike nettverk ikke bør være sterke bånd. For å eksemplifisere; Hvis A har et sterkt bånd til B og samtidig har et sterkt bånd til C vil det være svært uvanlig at B og C da ikke kjenner hverandre i det hele tatt. Dette kaller han den forbudte triaden. Hvis det er et sterkt bånd som forbinder to ulike nettverksgrupper og de to personene også har sterke bånd innad til noen i sitt nettverk, vil den forbudte triaden oppstå. Dette vil ikke gi en optimal utnyttelse av nettverkene (B. Liabø og A. Greve, 1998)



Figur 4: Den forbudte triaden

For Øyriket i Romsdal sin del vil det være grunn til å tenke med bakgrunn i teorien ovenfor at nettverk bør bestå av forgreninger som går på tvers av øyene for nettopp å sikre at tilgangen til informasjonen ikke oppleves som isolasjon. De svake båndene vil derfor kunne fungere som nettverksbro, det vil si linken mellom to nettverk og kanalen som bringer informasjonen mellom nettverkene. Jeg vil forsøke å finne om dette kan avdekkes gjennom analysen.

Sosial kapital er de relasjonene som en aktør kan benytte for å utvide sine ressurser utover sin menneskelige kapital (Coleman 1988; Bordieu 1986; Burt 1992). Denne formen for kapital består av aktørers sosiale nettverk, som kan mobiliseres for å løse problemer, skape nye muligheter, kombinere ressurser, etc. Det vil si de mulighetene som finnes til å bruke et sosialt nettverk til å utvide ens ressurser. Informasjonstilgang har vært sett på som en viktig ressurs; denne har også primært vært sett på som en funksjon av antall svake bånd. For å få

noe gjort kreves ikke bare ressurser, men kanskje også en innsats fra ens nettverksrelasjoner (Granovetter, 1983).

A. Greve (1998) understreker at ved gjennomgang av empirisk litteratur etter 1973 viser Granovetter (1983) at tesen om «styrken i svake bånd» i hovedsak har fått støtte, men at det har vist seg at nytten i sterke bånd ligger i motivasjonen til å gi ytelser i et nettverk. I tillegg er sterke bånd mer tilgjengelige. Mange studier viser at svake bånd gir best informasjon og kontakter som fører til at folk får nye jobber, men noen studier viser at det er sterke bånd som betyr mest også i jobbsøking.

Granovetter (1983) påpeker at svake bånd først og fremst har en effekt hvis de fungerer som en bro mellom flere klynger. Denne effekten blir spesielt stor hvis disse båndene også går på tvers av sosial lagdeling. Det er primært denne konstellasjonen som gir uttelling i økonomisk gevinst for jobbskifte (Lin, Ensel & Vaughn 1981). Hvis svake bånd primært er mellom klynger som har samme sosiale status, er det mer tvilsomt om de kan gi noen større uttelling enn sterke bånd.

Videre har A. Greve (1998) beskrevet at de fleste nettverk består av klynger, hvor det er tette (sterke) bånd mellom alle deltakerne. Klynger fører til at alle deltakerne deler informasjon, og sosiale prosesser gjør at deltakerne blir like hverandre på en rekke områder (holdninger, verdier, atferdsmønstre, etc.). Dette gir sosial tilhørighet. Det har vært argumentert for at svake bånd gir mennesker en form for isolasjon og fremmedgjøring fra et sosialt ståsted; dette har vært tilskrevet moderniseringen av samfunnet og løsrivelse fra lokalsamfunnet.

Granovetter (1983) viser at svake bånd har den funksjonen å knytte folk til flere ulike klynger. Dette gir flere muligheter for sosial interaksjon og informasjonstilgang som ikke finnes i én enkelt klynge, noe som snarere vil redusere fremmedgjøring enn å fremme den. Analyser av etnografisk materiale viser at svake bånd i de fleste samfunn alltid har vært en naturlig del av den sosiale strukturen (Granovetter 1983).

Jo flere bånd som eksisterte mellom grupper, jo høyere var frekvensen når det gjaldt å knytte seg til andre grupper. Dette ble bare dempet av antall relasjoner som allerede eksisterte innen disse gruppene (McPherson, Popielarz & Drobnic 1992).

A. Greve (1998) skriver som et eksempel at ved å holde samtlige sosiale interaksjoner konstant, men variere vekten av svake eller sterke bånd, finner Montgomery (1994) ut at vekt

på svake bånd fører til bedre fordeling av jobber slik at ulikheter i arbeidsmarkedet reduseres. I tillegg erfarer han at det kan føre til høyere sysselsettingsnivå. Han viser at bruk av sterke bånd til og med kan øke ulikheter i arbeidsmarkedet og føre til lavere sysselsettingsnivå. Bruk av svake bånd kan ha virkninger utover effekten på enkeltpersoner som skaffer seg jobber. Sterke bånd er mer sammenhengende, og kan ofte vise seg å være mer effektiv på utveksling av kompleks informasjon. Sterke bånd er viktig for sosial støtte, men mye av den nye informasjonen kommer gjennom svake bånd. Dette fordi sterke bånd ofte er basert på felles interesser, og følgelig mesteparten av informasjonen som passerer forsterker eksisterende syn. Finnes det tegn til sterke og svake bånd, og hvordan blir de utnyttet i forskningsområdet? Det kommer jeg tilbake til i analysen.

Etter at Granovetter (1973) publiserte sin artikkel om «styrken i svake bånd», har det vært gjort mange empiriske undersøkelser på mange ulike områder hvor sosiale nettverk har betydning for atferd. Grovt sett kan vi si at tesen har fått støtte hva informasjon i nettverk gjelder. Studier som ikke har støttet denne tesen, har enten i stor grad vært gjort under forhold hvor nettverket har formidlet mer enn ren informasjon, eller under forhold hvor definisjonen av styrke i bånd ikke har vært presis nok (A. Greve, 1998).

En rekke antropologer har hevdet at det å ha flere typer bånd i en mellommenneskelig relasjon indikerer sterke bånd. Men dette kan ikke brukes som et avgjørende kjennetegn, da det finnes sterke bånd med bare en type relasjon, som familiebånd. Granovetter opererer med et effektivt nettverk, familie og nære venner - altså sterke bånd, og et utvidet nettverk med flyktigere bekjente, svake bånd. Han konkluderer i sin artikkel med at sterke bånd ikke nødvendigvis er de viktigste. De svake båndes styrke er utstrekningen og antallet. Det er viktig i et effektivt nettverk å ha en god balanse mellom et sterkt nettverk man kan stole på og et utvidet nettverk med mange kontakter (O. Teige, 2008).

Inkpen, Ross (2001) skriver at jo flere som inngår i en allianse, vil det oppstå «band-wagon» effekten, - at ingen vil ta risikoen ved å stå utenfor.

Betydningen av sterke og svake bånd mellom deltakerne i nettverket har også betydning for utvikling og mulighet for innovasjon (A. H. Gausdal, 2008).

3.4 Perspektiv på entreprenørskap og innovasjon i nettverk

3.4.1 Entreprenørskap og innovasjon

Med målsetting om å utvikle reiselivsprosjektet Øyriket i Romsdal på en slik måte at det kan bidra til økt aktivitet i næringslivet legges det til grunn forventninger om nytenking og nyskaping. Entreprenørskap er viktig for næringsutvikling og nyskaping, og dreier seg om menneskers evne til å organisere virksomheter i forhold til det bestående næringslivet (Spilling, 2006).

Kan aktørene gjennom Øyriket i Romsdal samarbeide om å presentere distriktet som reisemål på en slik måte at det fremstår som attraktivt i reisemålsammenheng? Og kan slik nytenking og nyskaping skje gjennom samhandling i nettverk? Det er et interessant tema å studere om aktørene kan finne slik motivasjon til å samhandle gjennom nettverksorganisering og på den måten bidra til en slik positiv utvikling. Eller kan det være at de vegrer seg for dette fordi det nødvendigvis må medføre deling av kunnskap?

I prosjektet arbeides det for å skape merkevaren Øyriket i Romsdal. Merkevarerbygging krever samarbeid mellom turismen som kommersiell markedsrettet aktivitet, og de profesjonelle og vitenskapelige omgivelser som forvalter og utvikler kunnskap og natur, kultur og samfunn. Det er også nødvendig med samarbeid med de politiske omgivelsene, da de direkte påvirker produksjonsbetingelsene (Sletvold, 2001). I tillegg er det viktig med utstrakt samarbeid mellom ulike turistiske instanser i området. Smidig koordinering og lojalitet i forhold til felles målsettinger er viktige stikkord. Dette peker igjen mot betydningen av innovasjon og nettverk innen turismen både på bedrifts og stedsnivå (G. Wollan, 2002).

Det er grunn til å tro at på steder der næringsvirksomhet har vekst er det også av interesse for andre å etablere seg med virksomhet. Vil slike aktører være konkurrenter eller nye medlemmer av nettverket? Slike endringer blir forsøkt forstått gjennom blant annet teoretiske konsepter som governance og regulering, men også gjennom teorier som omhandler maktrelasjoner og individuelle aktørers betydning i endringsprosesser. (Woods og Goodwin, 2003:245-247). Det vil være for omfattende å utrede disse teoriene i denne studien, men det er viktig å være bevisst på disse faktorene i alle endringsprosesser. Det kan finnes maktrelasjoner som har innvirkning på nettverksarbeidet, som en ikke er klar over i forkant. Om endringsprosessene i det regionale utviklingsamarbeidet i Øyriket i Romsdal kan relateres til disse teoretiske begrepene blir synliggjort etter at empirien er lagt frem.

Mens Fordismen og den organiserte masseturismen kan ses i sammenheng med den vareproduserende kapitalismen (Lash & Urry 1994), har turismen lenge beredt grunnen for fleksibel organisering av produksjon ved å innrette seg mot individuelle menneskers behov for å oppleve det visuelle og estetiske i natur og kultur. Det er ikke lenger nok bare å presentere natur og kultur på sine egne premisser, snarere må man ta nye konsumpreferanser på alvor for å utvikle alternative tilbud tilpasset markedenes behov. Poon (1989) pekte på overgangen fra «old tourism» preget av standardisering og pakking, til «new tourism» som er langt mer segmentert, fleksibel, sofistisert og kundeorientert (G. Wollan, 2002).

Dette viser at kundens opplevde kvalitet er blitt viktigere, og tas inn som en del av produksjonsprosessen. Betydningen av bedre kommunikasjon med markedet og verdien av de uformelle informasjonskildene «Word of mouth»-effekten (Parinello, 1993) blir viktigere.

Den tause kunnskapen har dermed fått en større betydning enn før.

3.4.2 Innovasjon i nettverk

Med utgreiingene ovenfor er det lett å stadfeste at i utviklingen av nettverk er det betydelig gi og ta. Konkurransen vil påvirke utviklingen og faren kan være at godt organiserte, strategiske nettverk kan gjøres om til lukkede nettverk i en sterk konkurransesituasjon. Likedan kan utsikter til stor økonomisk belønning like fort snu om på relasjoner mellom individer til å bli til en formell juridisk link/sammenslutning mellom bedrifter.

Nettverk representerer derfor både store muligheter og fallgruver i forhold til innovasjon. Det er omdiskutert hvor vidt det er mulig å styre utvikling av klynger og andre naturlige systemer. A. Haugen Gausdal (2008) mener, i likhet med flere forskere (Human and Provan, 2000; Wenger et al., 2002), at det ikke er mulig å styre dette, men at det derimot er mulig å igangsette mekanismer som støtter og stimulerer utviklingen. Det er imidlertid viktig å gjøre dette på deltakernes premisser, og velge en «inside-out» strategi for legitimitetsbygging (Human and Provan, 2000). Og når man skal søke å stimulere utvikling av innovative regionale nettverk, er det viktig å ha kunnskap om, og ta hensyn til, nettverkets historie og de historiske og lokale forhold som ligger bak etableringen. Utvikling av innovative regionale nettverk kan gjøres ved å benytte mekanismer som tar utgangspunkt i bedriftsaktørenes egne kunnskaper og interesser, for eksempel ved å organisere og fasilitere individuelle og kollektive refleksjonsprosesser.

Tillit er en forutsetning for innovativt samarbeid (Keeble, 2000), og hvordan man kan skape tillit er derfor viktig for innovative nettverk. Tillit er nødvendig for at mennesker skal dele kunnskap og erfaringer, spesielt taus kunnskap (Nonaka et al., 2000), men også for at de skal lytte og absorbere den kunnskapen andre deler (Krogh, 1998).

Målsettingen for styringsgruppen i Øyriket i Romsdal er å etablere en modell for varig drift. Kan en slik modell komme frem som et resultat av at det etableres velfungerende nettverk som er med og utvikler Øyriket i Romsdal til et attraktivt reisemål? For å få til dette kreves det at nettverkene er innovative. I definisjonen av innovasjon ønsker jeg å bruke Rosabeth Moss Kanter (1983) sin definisjon: «Innovasjon er utvikling og utnyttelse av nye ideer». Denne fanger opp nyskaping på et mye bredere område enn det vi vanligvis forstår med begrepet innovasjon. Oftest knyttes innovasjon til produksjon, kommersialisering, marked og økonomisk verdi. Nina Amble (2010) trekker frem hvordan innovasjonsbegrepet er brukt i Danmark hvor de sier at «Innovasjon er ny og kjent viten som bringes i anvendelse i nye sammenhenger». Denne bruken av innovasjonsbegrepet åpner for at nyskaping også i andre deler av arbeidslivet blir definert som innovasjon.

Er aktørene i Øyriket i Romsdal villig til å gå inn i nettverk med dette som forutsetning for å lykkes? Også med tanke på visshet om at noen forskere mener at resultatet av investering i nettverk er usikkert. A. H. Gausdal (2008) skriver at nettverk er viktig for innovasjon. Potensialet for å oppnå læring er godt, men det er vanskelig å forutsi hva gevinsten vil bli (Lawson and Lorenz, 1999) og når den vil komme. Det er en pågående diskusjon (S.L. Jack, 2005) om hvor tette relasjoner som er mest effektivt for innovasjon. Gausdal skriver videre at noen forskere (for eksempel D.Z. Levin og R. Cross, 2004) hevder at de mest effektive relasjonene består av tillitsfulle svake bånd – personer som ikke kjenner hverandre godt, men som har tillit til hverandres kompetanse og intensjoner. For tette relasjoner er både ressurskrevende å vedlikeholde og kan føre til lock-in effekt og hindre ny, spesielt negativ, informasjon i å trenge inn (Grabher, 1993). Nettverk representerer derfor både store muligheter og fallgruver i forbindelse med innovasjon (A. H. Gausdal, 2008). Med tanke på den historiske tilknytningen og forholdsvis små og gjennomsiktige forhold i Øyriket i Romsdal, kan det være til hinder med tanke på styrken av bånd mellom aktørene?

1. Hvilke muligheter ligger i økt innovasjon gjennom nettverksbygging innenfor reisemålsutviklingen Øyriket i Romsdal?

2. Hvordan kan den sterke økningen i den turistiske mobiliteten i vår tid utnyttes slik at også Øyriket i Romsdal opplever vekst?
3. Hva skal til for at Øyriket i Romsdal skal være konkurransedyktig med tanke på hva som legges til grunn for turistens valg av attraksjoner og destinasjoner?

Den viktigste drivkraften for å skape innovasjon har endret seg over tid (A. H. Gausdal, 2008). Joseph Schumpeter sin tidlige entreprenørteori og hans syn på innovasjoner forteller at det er enkeltpersoner som har drivkraft til nyskaping (Schumpeter, 1934). Det er spesielt gjennom økonomiske kriser at enkeltindivider med spesielle engasjement gis rom for nye løsninger. Kriser er i så måte positive i og med at de disponerer for innovasjoner som gir grunnlag for ny vekst (D. M. Berge, 2013:9). Den eldre Schumpeter la vekt på skrittvis utvikling – evolusjoner, og åpner med dette også opp for at innovasjoner kan organiseres, planlegges, rutineres – og vil igjen disponere for at staten kan bidra til dette – i motsetning til den yngre Schumpeter (D. M. Berge, 2013:10).

Nyere innovasjonsteorier legger vekt på at drivkraften ligger i interaksjon mellom mennesker og at den økende globaliseringen paradoksalt nok ser ut til å øke verdien av regionalt samarbeid i forhold til bedrifters konkurransevne (Saxenian, 1994; Maskell et al., 1998). Er det grunnlag for nyskaping og innovasjon i Øyriket i Romsdal med dette som bakteppe? Har dette innvirkning på konkurranseaspektet aktørene i mellom? Hvilken rolle har det offentlige opp mot innovative nettverk i dag?

Det er forsket mye på hvordan innovative nettverk og funksjonelle klynger fungerer (A. H. Gausdal, 2008; for en oversikt, se Freeman, 1991; Hoang and Antoncic, 2003; Asheim et al., 2006). Det er imidlertid forsket lite på hvordan de utvikles (Jack et al., 2008). Den kunnskapen som er nødvendig for å skape innovasjoner er ofte en kombinasjon av det som finnes i og utenfor bedriften. Innovasjon foregår derfor stadig oftere i læringsnettverk der flere bedrifter utgjør et fellesskap (Powell et al., 1996). En annen trend er at nye innovative bedrifter baserer sine innovasjoner på andres forskning, såkalt åpen innovasjon (Chesbrough, 2003). Innovasjon krever derfor interaksjon mellom interne og eksterne kunnskaper og aktører. De eksterne aktørene kan være både konkurrenter og andre i samme bransje, kunder, leverandører, samarbeidspartnere, offentlig sektor og FoU institusjoner. Antall nettverk vokser dramatisk og mange bedrifter blir med i nettverk med spesifikke læringsmål (Inkpen,

1996). Deltakelse i nettverk settes derfor ofte sammen med hva har deltakernes igjen for å være med (A.H. Gausdal, 2008).

Det er interessant å få en oversikt over hvilke typer av nettverk som eksisterer i Øyriket i Romsdal, - og undersøke om det har skjedd endringer over tid. Er det samme typer av nettverk nå som i begynnelsen, hvilke motiver ligger til grunn for å delta i nettverket og hvilke relasjoner er det mellom aktørene som er med i nettverket. Hvordan har deltakelse i nettverket gitt resultat i innovasjon?

3.4.3 Innovasjon og reiselivsnæringen

Kulturarvturisme som opplevelsesindustri kan bare framstå som dynamisk og interessant for så vel kulturforvaltere, næringsliv, politikk og marked ved at det drives kontinuerlig produktutvikling i tråd med behov i markedene, investering i nødvendig infrastruktur og utvikling av kunnskap. Lykkes man med dette samarbeidet, kan det gjøre fortida aktiv og levende «putting the past to work» (Johnson 2000:26). Utfordringen for både kultur og naturbasert turisme er også å forholde seg til stadig hyppigere og kortere opphold ved de enkelte attraksjonene og destinasjonene, uten at dette samtidig fører til økt press på kultur- og naturgrunnlaget (G. Wollan, 2002).

Da attraksjoner preges av profesjonelle og vitenskapelige, politiske og kommersielle omgivelser, kan attraksjonsutvikling kun finne sted hvis det er et godt samspill mellom organisasjonsfeltene eller samhandlingssfærene på produsentsiden (Sletvold, 2001). Målsettingen er å fremheve det arkitektoniske elementet som egen dimensjon, fokusere på innhold og presentasjonsform. Men det tenkes også på nye næringsmuligheter og ringvirkninger, samt det å bidra til å skape nytt «image» for steder og regioner (G. Wollan, 2002). Videre skrives det at stedsprodukter i turismesammenheng omtales på to hovedmåter:

1. Stedets opprinnelige natur, kultur og samfunn
2. Produkter som er avledet fra det opprinnelige. (Jensen 1999)

Det trenger ikke være et stort skille mellom det opprinnelige og det som er avledet, men noen kreative mennesker må både ha sett et behov for å bruke slike ressurser i turismesammenheng, og ansett dette som nødvendig for utvikling av turisme som næring.

Tjenstedesign er et begrep vi ofte møter i forbindelse med produkt- og tjensteutvikling. Målet med tjenstedesign er å skape en god kundeopplevelse, og måten tjenstedesign oppnår dette, er ved at brukeren settes i sentrum når det skal utvikles nye eller forbedrede tjenester (Gloppen, 2012). Tilnærmingen bygger på utforsking av brukernes forventninger, behov og opplevelse i de ulike møtepunktene mellom kundene og tjenestetilbyder over tid (Moritz, 2005). Det som er viktig er hvordan profesjonelle designeres evner, metoder og tenkemåter kan brukes for å forbedre innovasjonsprosesser (A. Norlie og A. Nordvik 2012).

Dette samsvarer med teori fra G. Wollan (2002) selv om ordet tjenstedesign ikke var benyttet ti år tidligere. Der skrives at det er en allmenn oppfatning at markedsføring og promosjon av en destinasjon blir lite slagkraftig uten kunnskap om hva turister «mener» om destinasjonen. En destinasjons image handler nettopp om det totalinntrykk turister har av produkter, service og tilgjengelighet i et område, i motsetning til profil som er det ønskebildet tilbyderne lanserer for markedet. Hensikten med merkevarebygging (brand equity) er nettopp å ta markedets preferanser og følelse for et område på alvor, og gjennom bevisst merkevareoppbygging tilføre verdier som kan gi fordeler i forhold til andre konkurrerende merker. Dette omtales også som «metaprodukt» (Linn 1990:16).

Betydningen av en merkevare eller et fyrtårn omfatter mye mer enn produktet i seg selv. Eksempler på dette kan være Atlanterhavsvegen – verdens vakreste bilreise og århundrets byggverk, og Trollstigen – Norges mest besøkte turvei. Ved å kjenne på symbolverdien er man ved et av merkevarebyggingens kjerneelementer (J. Urry 1990). Han kaller dette for metonymer.

For å forstå turismen ut i fra et økonomisk, dynamisk perspektiv og et estetisk perspektiv – som opplevelsesindustri – må vi se nærmere på opplevelsesbegrepet. I opplevelsesbegrepet ligger trolig mye av det man søker når man snakker om merkevarebygging. Opplevelse brukes både for å si noe om hva turisten søker på sin reise og hvordan man kan planlegge og tilrettelegge «opplevelser». Som estetikk, kan opplevelse både ha en overflatemening og en dypere mening (G. Wollan 2002).

En opplevelse kan være både en enkelt attraksjon eller et sted i sin helhet. Nytenking og innovasjon innenfor reiselivsbransjen må derfor omfatte gode prosesser både innen produktutvikling og stedsutvikling. Langsiktige planer for stedsutvikling kan vedtas i kommunenes arealplan.

Det er trolig gjennom en helhetstenking at opplevelsesindustrien kan markedsføre seg på best mulig måte. Det er her grunnlaget for å komme på sporet av de immaterielle tilleggsverdiene som både kan sikre gjenkjøp og i tillegg vekke interessen for nye markeder (G. Wollan 2002). Et eksempel på dette er byen Ystad i Sverige som har satset merkevarebygging rundt Henning Mankells bøker om politiinspektøren Knut Wallander. På grunn av denne merkevarebyggingen er Ystad nå blitt kjent over hele verden.

3.5 Nettverk, organisasjonskultur og tillit

Øyriket i Romsdal er i oppstartsfasen og ikke etablert som organisasjon. Nettverksgruppene er også nystartet, foreløpig med én i hver kommune. Deltakerne har med seg sine forutsetninger og kunnskaper for å samarbeide med bakgrunn fra sine erfaringer fra de respektive organisasjoner, eventuelt andre nettverk de tilhører og starter ikke med blanke ark i de nyetablerte nettverkene. Hva skal til for å etablere gode samarbeidsforhold i Øyriket i Romsdal? Det er flere moment som spiller inn enn styrken i båndene som jeg har drøftet tidligere.

Jeg velger her å sette likhetstegn mellom nettverk og organisasjon og trekke inn organisasjonskultur som en viktig faktor for kunne utvikle gode samarbeidsformer i nettverket.

Henning Bang (2013) har laget en definisjon som tar i vare de tre mest brukte kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur:

«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.»

Organisasjonskulturen er ikke noe man kan vedta; kultur er nemlig et (bi)produkt av samhandling. Til slutt indikerer definisjonen at kultur ikke bare dreier seg om hva man tenker eller ønsker i en organisasjon, den kommer til uttrykk i hvordan medlemmene *faktisk oppfører seg* og hvilke holdninger de har.

Schein (1984) hevder at kultur kan utvikles i enhver gruppe, forutsatt at følgende betingelser er til stede:

a) Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer

- b) Den må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene
- c) Gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måtene å løse gruppens problemer på til andre.

Virkelighetsoppfatninger (*shared beliefs* eller *assumptions* på engelsk) er oppfatninger om virkeligheten som medlemmene utvikler sammen og etter hvert tar for gitt (Hatch, 1993; Schein, 2010).

Å få tak i hvilke mer eller mindre usynlige, men sterkt innflytelsesrike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som dominerer i hele eller deler av en organisasjon, skaper en dypere innsikt i hvorfor organisasjonens medlemmer handler som de gjør, hvilken logikk som legitimerer disse handlingene, og hvorfor det er så vanskelig å endre disse handlingsmønstrene (H. Bang 2013). Dette er viktig kunnskap å ha med seg for å forstå hva hver enkelt deltaker bidrar med inn i et nytt nettverk. I det nye nettverket skal tillit bygges opp.

Anne Haugen Gausdal (2008) skriver om tillit i sin artikkel «Hvordan skape innovative nettverk?» Tillit er en forutsetning for innovativt samarbeid (Keeble, 2000), og hvordan man kan skape tillit, er derfor viktig for innovative nettverk. Tillit er nødvendig for at mennesker skal dele kunnskap og erfaringer, spesielt taus kunnskap (Nonaka mfl., 2000), men også for at de skal lytte og absorbere den kunnskapen andre deler (Krogh, 1998). Tillit absorberer kompleksitet (Luhmann, 1979), reduserer transaksjonskostnader (Williamson, 1979), kan være en effektiv alternativ kontrollmekanisme (Bradach og Eccles, 1989) og utvider en bedrifts muligheter og adgangen til ressurser (Uzzi, 1997).

All kontakt mellom mennesker påvirker tilliten mellom dem (Krogh, 1998), og for å skape tillit må mennesker ha kontakt med hverandre. I nettverk må noen påta seg jobben med å koble mennesker sammen og gjøre dette på «riktig» måte. For å skape tillit bør man starte med aktiviteter med lav risiko (Das og Teng, 1998), og det er viktig at mennesker møtes ansikt til ansikt (Abrams mfl., 2003). Hyppig og samarbeidende kommunikasjon, som krever en kombinasjon av deling, spørring og lytting – der man deler ideer og tanker og taus kunnskap og finner løsninger sammen – ser ut til å øke tilliten mellom mennesker (Abrams mfl., 2003). En viss grad av tillit er imidlertid en forutsetning for kollektive refleksjonsprosesser. En kombinasjon av individuelle og kollektive refleksjonsprosesser kan øke mellommenneskelig tillit i nettverk (Gausdal, 2008), noe som gjør det mulig å skape en positiv selvforsterkende sirkel.

3.6 Deling av kunnskap i nettverket

En dag møttes Ole Brumm og hans gode venn Kristoffer Robin; «Hvor skal du hen?», sa Ole Brumm, og skyndte seg etter han. «Ingen steder», sa Kristoffer Robin, og så gikk de dit. Sikkert artig, men fullstendig retningsløst. Espen Askeladd hadde et tydeligere mål. Han ville vinne prinsessa og halve kongeriket. Kunnskapsledelse er ikke noe mål i seg selv. Det er et middel for å nå dem. Men det er et kraftfullt middel i hendene, i hodene – og i hjertene – på dem som behersker kunsten (Kobro, Lars Ueland 2015). Han skriver at kunnskap er ikke en ting som vi kan rydde og sortere bort i arkivskap, sette i ringperm eller rubrisere i regneark. Kunnskap er personlig, ofte dypt personlig.

Teoretikere skiller mellom begrepet informasjon og kunnskap; Informasjon handler om mening og representerer ofte selve grunnlaget for kunnskap. Spesielt taus kunnskap omhandler verdier, overbevisninger og antakelser som individer eller grupper har skaffet seg gjennom sin sosiale praksis og sine handlinger (von Krogh, Ichijo & Nonaka 2001) De fremhever et perspektiv om at det viktigste fundamentet for en vellykket kunnskapsdeling og dermed kompetanseheving er at menneskene i organisasjonen kjenner seg trygge på hverandre. De tar et oppgjør med den tradisjonelle knowledge management-tenkingen og enkle forestillinger om hvordan innarbeide effektive kunnskapsprosesser i organisasjoner. Forfatterne skriver at kunnskap ikke kan ledes, bare skapes. Å skape kunnskap beskrives som summen av alle de anstrengelsene som positivt påvirker kunnskapsutvikling i en organisasjon, og avhenger i stor grad av menneskelige relasjoner og god kommunikasjon. De beskriver prosessen å utvikle kunnskap som skjør og at det er mange hindringer som oppstår i kontakten mellom menneskene som er delaktig. Å skape kunnskap omfatter både bevisste og overlagte handlinger og slike handlinger som vokser frem uten at det har vært planlagt.

Jeg vil studere de fem momentene de trekker inn, som legger til rette for at kunnskap kan oppstå i organisasjoner. Disse fem momentene vil jeg igjen nytte når jeg trekker inn Granovetter sin teori om stryken i de svake bånd. Dette kommer jeg tilbake til i analysen.

Først en kort presentasjon av de 5 momentene – eller hjelpere som de også blir kalt:

1. Å formulere en kunnskapsvisjon – en visjon gir et mentalt bilde av den verdenen medlemmene i organisasjonen burde leve i og hvilken kunnskap medlemmene bør se etter å skape.

2. Å lede samtaler – gode samtaler beskrives som verktøy som medlemmene må lære å bruke. Her trekkes frem prinsipper som; at alle deltar, utvikling av etikette for samtalene,
3. Å mobilisere kunnskapsaktivister som har rollen som katalysator, koordinator og forutseende kremmere. Disse trenger ikke være ledere. Rollen som aktivist kan tildeles, men også utvikles uformelt. Målsettingen er å skape kunnskap, ikke kontrollere.
4. Å skape den riktige konteksten – her benyttes det japanske ordet ba, som betyr stedet hvor kunnskap skapes. Det handler altså om å skape organisasjonsstrukturer hvor relasjoner kan utvikles for samarbeid og kunnskapsutvikling. Dette handler om å omdanne taus kunnskap til eksplisitte former og deretter gjøre eksplisitt kunnskap taus igjen.
5. Å gjøre den lokale kunnskapen global – Denne er summen av de andre punktene – Det handler om å se og ta initiativ til at andre kan ha nytte av kunnskapen, innpakning og forsendelse av eksplisitt og implisitt kunnskap og sist, gjenskape og bruke kunnskapen i nye kontekster. Det siste vil være det vanskeligste.

Oppsummert kan siteres fra boken (von Krogh, Ichijio & Nonaka 2001: 76);

«Fordi organisasjoner med høy grad av omsorg, tillater følelsesuttrykk, «uklar» logikk og tanker som ikke følger reglene til punkt og prikke, vil den enkelte bidra med sin tause kunnskap, samtidig som de utvikler den.»

Kristin Løseth (2008) skriver om hvordan taus kunnskap påvirker innovasjon. Hvilke faktorer som påvirker innovasjon i små bedrifter med få ansatte spiller gjerne en kreativ entreprenør hovedrollen, men jo flere ansatte jo mer virker også kollektive drivkrefter inn på firmaenes evne til innovasjon. Ideer, kunnskap og kompetanse bygges opp i et firma over tid gjennom kunnskapsprosesser. Forfatteren er uenig med S. Meyer (2008) som mener at en vanskelig kan skape kreative ideer «på bestilling» fordi organisasjonsteoretikerne jobber ut ifra tanken om at en kan gjøre noe med kunnskapsprosessene i en bedrift og dermed legge til rette for at nyskapende ideer både skal komme til overflaten og kunne få gjennomslag som økonomisk lønnsomme innovasjoner. Et begrep som går igjen i denne litteraturen er taus kunnskap. Jeg finner at Mowery, Oxley og Silverman (1996) har sammenlignet med teorien til von Krogh, Ichijio & Nonaka enklere beskrivelse av aspektene ved kunnskapsoverføring:

- a) Vektlegger viktigheten av komplementære eiendeler. F.eks. at en bedrift produserer noe som en annen bedrift kan gjøre seg nytte av i sin produksjon. Partene samarbeider i en

arbeidsdeling som er gjensidig givende, og som kan resultere i læring og utførelse av oppgaver de alene ikke hadde kunnet gjennomføre.

- b) Eksisterende kunnskap innenfor nettverket settes sammen på nye måter. Det viser seg at nyheter er ofte uventede resultat av nye kombinasjoner av kunnskap, problem og løsninger.

Felles for begge er at de ikke hadde fått dette til alene, men på bakgrunn av utveksling av ideer.

Jeg velger å definere Øyriket i Romsdal som lokalt nettverk og samarbeid utover det som regionalt nettverkssamarbeid. Her kan nevnes at Øyriket i Romsdal er både medlem og gjennom sine respektive kommuner aksjonærer i Destinasjonsselskapet Visit Nordmøre og Romsdal.

3.7 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg forsøkt å trekke frem og drøfte relevant teori som berører oppstart og etablering av reisemålsprosjektet Øyriket i Romsdal, spesielt med tanke på at dette er et initiativ som er kommet fra næringslivet og at en videre drift er avhengig av aktørenes engasjement. I analysedelen av studien vil jeg derfor ha fokus på hvordan aktørene gjennom samhandling i nettverk kan styrke utviklingen og hvilke faktorer som er med å påvirke slik samhandling. Betydningen av nettverk har til alle tider vært viktig og det finnes mange ulike tilnærminger til studier om nettverkssamarbeid. I analysen velger jeg å ha hovedvekt på teorien til Mark Granovetter om styrken i svake bånd for å belyse om det finnes en nettverksstruktur i Øyriket i Romsdal. Videre er det et mål å finne om motivasjonen hos bedriftene for å samarbeide om å utvikle reiselivet i regionen er til stede.

Som en sentral del av analysen har jeg lagt vekt på teori om hvordan kunnskap skapes og hvordan frigjøre den tause kunnskapen for å inspirere til nytenking og innovasjon. Jeg ønsker å forfølge utsagnet til forfatterne von Krogh, Ichijo & Nonaka 2001 (s 290);

«Ettersom kunnskap kan være verdifull, dynamisk og delvis taus, kan den også være unik for en bedrift og vanskelig å etterligne. Derfor kan den bli en kilde til overlegen profitt for bedriften».

Kunnskapsutveksling i deres perspektiv gir grobunn for innovasjon og nyskaping. Kunnskap er knyttet til menneskelige handlinger og relasjoner mellom menneskene som deltar.

Kunnskap kan en ikke kontrollere på samme måte som andre fysiske faktorer. Den vokser frem i fellesskap mellom mennesker gjennom trygghet, tillit, læring og dialog. Ledelsen har en viktig og avgjørende rolle i forhold til å legge til rette for at kunnskap kan skapes i organisasjonen.

Med bakgrunn i empirien og dette teorigrunnlaget er målet mitt å gi svar på problemstillingen og de påfølgende delspørsmålene.

Jeg velger å sette likhetstegn mellom Krogh, Ichiijo & Nonaka beskrivelse av organisasjon og organisasjonen Øyriket i Romsdal med de nyetablerte nettverkene for å kunne gjøre sammenligninger og se sammenhenger. I analysen kommer jeg til å betrakte de tre nettverksgruppene som enkeltstående i organisasjonen Øyriket i Romsdal.

4.0 Undersøkellesdesign og metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for de metodevalgene jeg har tatt for å kunne svare på problemstillingene jeg har reist. Forskningsstrategi og metodevalg blir deretter gjort rede for. Metode for generering av data presenteres til slutt sammen med hvordan jeg har valgt å presentere analysen, hvilke vurderinger jeg har gjort med hensyn til validitet og reliabilitet, samt de etiske problemstillinger som kan fremkomme av studiet jeg har gjennomført.

4.1 Tilnærming og strategi

I valg av forskningsmetode har jeg lagt til grunn Vilhelm Auberts (O Dalland, 1972:14) sin definisjon;

«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.»

Enhver forskningsmetode har fordeler og ulemper og det finnes alltid andre måter å gjøre forskning på, samt svare på forskningsspørsmålene som blir reist.

Samfunnsvitenskapelig forskning foregår innenfor paradigmer og modeller som blir sett på som akseptable i de ulike fagene. Ved å studere flere forskjellige forskningsmetoder og om disse eventuelt kan kombineres vil en kunne belyse forskningen fra flere vinkler enn om en velger å bruke kun en metode. Samfunnsvitenskapen vil ikke nødvendigvis presentere entydige konklusjoner, men kan i alle tilfeller gi bedre oversikt over ulike aspekter ved bestemte saksforhold. (Grønmo, 2004)

En fremtredende samfunnsvitenskapelig paradigme er det positivistiske samfunnsvitenskapelige syn og metode. Her er det gjort undersøkelser av positivt gitte eller faktisk eksisterende empiriske fenomener i samfunnet. Det forutsettes at disse fenomenene finnes som observerbare objektive forhold, og at de ikke blir påvirket av at de observeres og undersøkes (Grønmo, 2004). Dette innebærer ifølge metoden at rollen som forsker må være å studere samfunnsforholdene fra utsiden, som tilskuer. Samtidig er kritikere av positivismen tydelig på at samfunnet ikke kan betraktes utenfra og at intensjonell og kontekstuell forståelse og fortolkning, forutsetter innlevelse i folks liv og virke. Med dette som bakteppe ser jeg viktigheten av å ha et bevisst forhold til at jeg i min rolle både som prosjektleder og som forsker ikke bare er tilskuer, men også deltaker i studieområdet jeg har valgt ut.

I tillegg er det viktig å ta hensyn til det interpretivistiske paradigmet som er kjennetegnet ved at subjektive forhold legges til grunn. Det vil si at det finnes flere ulike virkeligheter fordi verden blir tolket forskjellig av menneskene. Dette sier noe om hvor skjørt alt er. Vi kan ha strategiske planer på alt vi foretar oss, - men dette er til syvende og sist avhengig av det enkelte individ og hvordan vi tolker verden rundt oss. Som forsker blir det min oppgave å gi mening til dette gjennom å bruke intervju, observasjon og analyse av tekster som metode. Med mine valgte problemstillinger og forskningsspørsmål er det dette paradigmet, som søker «å forstå» bedriftenes og organisasjonenes motivasjon og handlinger, som vil være best egnet til dette.

Metodologisk individualisme assosieres vanligvis med bl.a. Max Weber der hovedpoenget er at samfunnet må forstås ut i fra individene, at samfunnsforskernes valg av problemstilling og tilnæringsmåte kan påvirkes av ulike verdier. Han hevdet at det viktige er at forskerne selv er klar over dette, at de i sine vitenskapelige arbeider redegjør for det personlige verdigrunlaget som kan ha hatt innvirkning på arbeidernes opplegg og utforming (Grimen og Gilje, 1993) Jeg må derfor vektlegge mulige problemstillinger ved min rolle som prosjektleder og dermed involvert i Øyriket i Romsdal over tid.

I valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode er jeg oppmerksom på debatten som tidligere har pågått innenfor samfunnsvitenskapene, om hva vitenskap er, hva kunnskap er, og verdier innenfor forskning. Denne debatten var tidligere preget av store motsetninger, mens det nå er anerkjennelse av at begge tilnærmingene har både sterke og svake sider (Everett og Furseth, 2012). Grønmo bygger også under dette synspunktet når han skriver at det viktige er ikke hva slags datatyper eller hva slags metoder som ligger til grunn for bestemte undersøkelsesresultater, men snarere hvordan disse undersøkelsesresultatene fortolkes.

Studien kan delvis knyttes til oppdragsforskning i og med at jeg i tillegg til studiearbeidet på oppdrag fra Aukra Næringsforum også skal finne frem til en modell for varig drift av Øyriket i Romsdal. Oppdragsforskning er i dag stadig mer utbredt innen samfunnsforskningen. Ressurssterke oppdragsgivere ser sine behov og gir oppdragene. De er på den måten med på å påvirke samfunnsvitenskapens utvikling. Faren ved dette er at temaområder som ligger til ressursvake oppdragsgivere ikke vil kunne få den samme oppmerksomhet innen samfunnsforskningen.

Det har vært interessant å lese om annen forskning innenfor samme emne i en annen kontekst. Dette har satt perspektiv på arbeidet, både med tanke på om det finnes geografiske ulikheter, likheter og utfordringer.

Jeg har valgt å bruke casestudie som forskningsstrategi. Øyriket i Romsdal er valgt som enkeltstående geografisk studieområde og er både tids- og stedsspesifikt. Målsettingen med casestudier er ved hjelp av vitenskapelige metoder å kunne gå i dybden for å oppnå detaljert viten om feltet. Det er vesentlig at det valgte caset ikke kan tas ut fra sin kontekst og at det er gjennom aktørenes handlinger, meninger og erfaringer jeg søker forståelse.

4.2 Undersøkellesdesign

Et undersøkelsesdesign er avgjørende for å belyse problemstillingen på en hensiktsmessig måte. Gjennom valg av design påvirkes til syvende og sist både undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2005), altså om man har målt det man skulle, og om funnene er til å stole på. Den indikerer videre hvordan man skal gå frem for å hente inn og analysere data for å belyse problemstillingen. Et hovedskille går mellom kvalitativ og kvantitativ design. Et kvalitativt design går i dybden og studerer trekk og kjennetegn ved fenomener ved å studere en eller få enheter. Kvantitative designer studerer hyppighet eller utbredelsen av et fenomen uavhengig av kontekst, og der enhetene er mange (Jacobsen, 2005).

Blant de tre typer og bruksområder av forskningsdesign det er vanlig å velge mellom vil denne studien ha i hovedsak et eksplorativt design, men i noen grad også et beskrivende design. Eksplorativt design har målsetting om at studiet skal gi ny innsikt og forståelse, ut ifra at vi mangler innsikt. Beskrivende design beskriver og kartlegger forhold som studeres. Beskrivende design kan også benevnes som et deskriptiv design. Det forsøker å tallfeste størrelser ved innhenting av de kvantifiserbare data som for eksempel hva, hvor, når, hvem og hvorfor. Slike undersøkelser kan gjøres gjennom intervju, undersøkelse, observasjoner (K. Sander, 2016).

I mitt studie var målsettingen å planlegge og deretter starte opp med nettverksgrupper i Øyriket i Romsdal. Jeg hadde ikke en ferdig plan for hvordan dette ville forløpe og dermed heller ikke hva resultatet av observasjonene ville bli siden datainnsamlingen for det meste foregikk i grupper, men også i samtale med enkeltpersoner. Jeg har lært mye underveis og fått

gradvis økt innsikt i hvordan aktørene tenker rundt problemstillingene. Dette sier også noe om at prosessen har vært dynamisk. Jeg har hatt behov for å endre fremgangsmåte underveis. Dette er også et kjennetegn ved kvalitativ forskning.

4.3 Datagenerering

Formålet med datainnsamlingen er å få nok valid informasjon til å kunne avgi svar på problemstillingene. Planleggingen av datainnsamlingen gjorde jeg ved å studere utvalgsområdet og hvilke kilder som er tilgjengelig.

Ideelt sett og med bakgrunn i Øyriket i Romsdal sin målsetting som nettopp er å styrke aktørene gjennom fellesskapet i prosjektet, burde det vært nettverksgrupper på tvers av kommunegrensene også i studiet mitt. Jeg valgte likevel at nettverksgruppene ble satt opp kommunevis i overbevisning om at flere deltakere totalt sett på den måten ville delta i møtene enn dersom jeg hadde hatt felles nettverksmøter for hele Øyriket i Romsdal. Av erfaring har vi sett at dette har vært en begrensning på tidligere felles samlinger og kurs. Sjansen for å lykkes ville bli enda mindre i og med at jeg anså det som viktig å avholde mer enn ett møte.

Datainnsamlingen i nettverksmøtene har foregått på forskjellige steder, men alle i egnede møtelokaler. Jeg har vært til stede og har vært møteleder på alle møtene, utenom ett.

Valget av casestudie er med bakgrunn i ønsket om å utvikle en helhetlig forståelse av studieområdet Øyriket i Romsdal. Datagenereringen har foregått i nettverksmøtene. Det er i seg selv utfordrende å fange opp alle meninger og synspunkt når det er flere enn ett intervjuobjekt til stede. Det er også mer krevende å følge en planlagt regi, med tanke på hvilken type informasjon jeg ønsker svar på. I gjennomføring av nettverksmøtene valgte jeg derfor å benytte lydopptak slik at jeg i ettertid kunne gå igjennom og notere ned moment som er relevant å ta med i analysen. I invitasjonen som deltakerne fikk til nettverksmøtene orienterte jeg om studien jeg skulle gjennomføre, med tema og fremgangsmåte. I samme brev orienterte jeg om at;

«Av praktiske årsaker vil møtene bli tatt opp på bånd slik at jeg lettere kan få med meg alt som blir diskutert, i tillegg til at jeg også skal kunne gå tilbake og bruke materialet i oppgaven min. Lydopptaket vil ikke være tilgjengelig for andre og vil kun bli brukt med tanke på oppgaven» (ref. vedlegg 1).

Deltakerne i nettverksmøtene blir benevnt som respondenter. Det totale antall med potensielle deltakere i nettverket blir beskrevet som aktører i Øyriket i Romsdal.

I tillegg valgte jeg å gjøre sammenligning av andre områder med tanke på å synliggjøre studiens teoretiske problemstillinger. Rauma kommune som reiselivsdestinasjon er kjent for sin satsing. Visit Åndalsnes er en av to destinasjoner jeg har besøkt i forbindelse med studiet og samlet informasjon til min analyse. Den andre er Destinasjon Røros som er blant Norges ledende innen reisemålsutvikling. Begge disse kan Øyriket i Romsdal lære av når det skal etableres en varig driftsform. De jeg har vært i samtaler med eller hatt korrespondanse med på e-post blir videre kalt for informanter. Dette er reiselivssjef i Romsdal Reiseliv og Handel SA, utviklingssjef i Destinasjon Røros og markedsansvarlig og reiselivssjef i Visit Nordmøre og Romsdal.

Det er vanlig å skille mellom primære og sekundære kilder når data skal hentes inn og brukes i forskning. De primære kildene kjennetegnes ved at de ikke er fortolket av andre, men betyr likevel ikke at de er objektive fordi holdninger og fortolkninger er preget av den konteksten de befinner seg i. Også innsamlet data kan være påvirket av forskerens spørsmålsformuleringer. Når det gjelder sekundærkildene er det fortolkninger av primærkildene. Dette vil være kritikk, kommentarer, analyser og informert mening.

Primærkildene i dette studiet er:

- Samtaler med aktører i studieområdet
- Dialog med respondentene i nettverkene - Opptak av seks nettverksmøter. I tillegg er det gjennomført tre møter der det ikke ble gjort opptak.
- Spørreskjema til respondentene i nettverksgruppene
- Samtaler og e-postutveksling med aktører i andre destinasjoner, samt i Destinasjon Nordmøre og Romsdal

Sekundærkildene:

- Kommuneplaner, strategiplaner og lignende
- Offentlig statistikk
- Offentlige dokumenter
- Faglitteratur

Utvalgsområdet i studiet er de tre kommunene Aukra, Midsund og Sandøy som utgjør Øyriket i Romsdal. Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i studieområdet som i

perioden studiet varte bestod av tre nettverksgrupper med til sammen 35 aktører. Det optimale hadde vært å gjennomføre intervju med hver enkelt respondent for å få frem et mest mulig nyansert bilde. Dette ville vært for omfattende materiale å analysere i forhold til tiden jeg har hatt til rådighet og jeg valgte derfor å bruke materiale fra lydopptak i tillegg til at respondentene ble oppfordret til å svare på en undersøkelse som ble sendt ut i etterkant av første møte.

Jeg ser også at jeg kunne gjort et utvalg av respondenter som var strategisk med tanke på både ønskede kvalifikasjoner, bakgrunn eller spredning. Jeg valgte å la alle respondentene få muligheten til å svare på undersøkelsen, med tanke på å få et bredest mulig datagrunnlag.

Om kvaliteten på det innsamlede kildematerialet jeg har fra aktørene vil være reliable data har jeg ikke mulighet til å overprøve. Det finnes alltid en mulighet for at dataene jeg samler inn er påvirket av måten innsamlingen gjennomføres på. Reliabilitet er ikke noe som kan kalkuleres helt presist. De grunnleggende prinsipper om reliabilitet gjelder imidlertid all forskning (Everett og Furseth, 2012).

Respondentene har fått tilsendt invitasjon, og også blitt minnet på møter pr e-post. På tre av møtene er det også skrevet et referat som er distribuert i etterkant, både til de som deltok og de som ikke møtte.

Jeg har underveis og i ettertid reflektert over min rolle som møteleder og prosjektleder. Har jeg på noen måte påvirket med mine holdninger og farget innsamlingen av datamaterialet? Det har vært viktig for meg i denne prosessen å ikke påvirke aktørene. Jeg har forsøkt å ha en informativ rolle i form av å informere om regionale og nasjonale satsingsområder. I tillegg har jeg vist og fortalt om mange eksempler fra andre reiselivssamarbeid. Jeg ser at de tre nettverkene har utviklet seg forskjellig – det gir en trygghet om at jeg ikke har prøvd å forme dem men at de selv skulle bestemme fremdrift og innhold. Det ble informert om spørreundersøkelsen på det første møtet og at jeg ville sende hver enkelt denne på e-post dagen etter. Alle ble oppfordret til å svare på spørsmålene som jeg deretter ville bruke som grunnlag i studien.

Sammen med reiselivsaktører på indre Nordmøre deltok jeg på en to-dagers studietur til Røros. Før jeg reise leste jeg offentlige dokumenter som omhandlet utvikling av Destinasjon

Røros. I løpet av studieturen fikk jeg ytterligere informasjon i møte med både aktører og destinasjonsselskapet. Jeg tok notater fra møtene og har brukt informasjon i ettertid. Det samme ble gjort i forberedelsene til møtet i Rauma, her fikk jeg også ettersendt dokumenter som har vært nyttig å lese. I Rauma hadde jeg møte med reiselivssjefen. Definisjon av ledelse er her i oppgaven styringsgruppen og prosjektleder.

4.3.1 Utvalg

Utvalget Øyriket i Romsdal hvor respondentene befinner seg består av aktører i Aukra, Midsund og Sandøy kommune. Til sammen er det sendt ut 49 invitasjoner til å delta på nettverksmøtene. Det har kommet til noen flere etter at aktørene i møtene oppfordret til at flere fikk invitasjon. Dette ble begrunnet i et større mangfold med tanke på å kunne lage noen sammensatte opplevelsespakker som gjestene kan velge mellom og bestille når de skal på besøk til Øyriket i Romsdal. Det vil ikke bli presentert hvem av aktørene som har deltatt på møtene av de som ble invitert. Det vil heller ikke bli presentert hvem av deltakerne som har svart på undersøkelsen. Det er små forhold, og for å bevare anonymiteten så langt det lar seg gjøre blir dette ikke gjengitt. Felles for alle tre nettverkene er at de består av representanter fra kommune, bedrifter, organisasjoner, samt enkeltpersoner som med sin virksomhet eller aktivitet på en eller annen måte kan knyttes opp mot reiseliv og opplevelser. Det første møtet startet likt for alle tre nettverkene, - det var satt av god tid til presentasjon av den enkelte deltaker.

Jeg vil i analysen trekke frem tema i møtene, diskusjoner og hvordan møtene utviklet seg. Det er også relevant for studiet som helhet å vite hvorfor noen valgte å ikke delta. Her vil jeg bare kort gi en oversikt over deltakelse og utvikling.

Midsund: Det er avholdt to møter. På det første nettverksmøtet deltok sju aktører. En av deltakerne tok initiativ til å invitere til det andre møtet. Her kom nye aktører til som ikke deltok på det første møtet. I alt deltok ni aktører på dette møtet.

Sandøy: Her er det også avholdt to nettverksmøter. På det første nettverksmøtet som ble avholdt i Sandøy rådhus møtte elleve deltakere. På møte nr. to deltok kun tre av aktørene.

Aukra: Til det første nettverksmøtet ble det sendt ut tretten invitasjoner og tolv møtte. I de neste møtene gikk deltakerantallet ned til seks deltakere i møte nr. to, deretter åtte deltakere på møte nr. tre. Fire deltakere kom på møte nr. fire og fem deltakere på det siste møtet. Her møtte også en ny, som ikke har vært med på tidligere møter.

Samlet oversikt over alle aktørene som er invitert til å delta på nettverksmøter i Sandøy, Midsund og Aukra er vist på neste side.

Bedrift / organisasjon	Respondent
Aukra kommune	Servicesjef med ansvar for turistinformasjon
Aukra Auto	Assisterende daglig leder
Aukra Hotell	Representant fra ledelsen
Aukra Kystlag	Medlem
Eidskrem Hytteutleie	Eier
Galleri Milda/Odd's Dekorasjon	Eier
Gossen feriesenter	Eier
Grokeramikk	Eier
Hollingsholm Gård	Eier
Juvika Opplevelser	Eier
Løvikremma Gardsmuseum	Daglig leder
Aukra Næringsforum	Daglig leder
Salong Hårlokken / Aukra Næringsforum	Eier / prosjektmedarbeider
Aukra Jeger og Fiskerforening	Styremedlem
Gossen MC og Motorklubb	Leder
Gossen Paintballklubb	Initiativtaker - er i oppstartsfasen
Tonjes Rideskole	Eier
Rideskole Hjertvika	Eier
Aukra Camping	Eier
Midsund kommune	Ordfører
Sandneset Camping	Eier
Havrafting på Midsund	Eier
Heggdal Fjord- og fiskeferie	Eier
DanCenter Midsund	Daglig leder
Midsund Kro	Daglig leder
Værabua	Eier
Neste Kafe og Pub	Eier
Krabbevikbua	Eier
Midsund Marina	Leder
Midsund Næringsforum	Daglig leder
Opstad Museum	Eier
Midsund Historielag	Tidligere leder
Mariehamn	Eier
Midsundfestivalen	Styreleder
Best Midsund	Eier
Midsund Idrettslag	Styremedlemmer
Velforeninger	Leder
Sandøy kommune	Ordfører
Sandøyhytter	Eier
Sandøy Vel	Leder
Finnøy Havstuer	Daglig leder
Nybøen Feriesenter	Eier
Maks Maritimt senter	Leder
Bestestauå	Eier
Brun og Blå	Eier
Galleri Oddny Vasdal	Eier
Øya Pub og Pensjonat	Eier
Onakalven keramikk	Eier
Finnøy Småbåtlag	Leder
Steffågardens venner	Styremedlem
Tusen og En Tråd Ona	Eier
Sandøy Næringslag	Leder

Figur 5: Oversikt over inviterte aktører til nettverksmøter

Sekundærdata er allerede eksisterende data og blir her brukt som en sentral kilde og gir nyttig informasjon for å kunne belyse de spørsmål jeg har reist i problemstillingen. Dette er dokumenter som gir tilgang på opplysninger som ville vært alt for tidkrevende å skaffe tilveie selv. Jeg har studert offentlige dokumenter for å kunne sammenligne Øyriket i Romsdal med andre reiselivssatsinger. I tillegg har jeg også funnet faktaopplysninger som har økt forståelsen for det arbeidet som tidligere er gjort i regionen.

4.3.2 Nettverksmøter og intervju

I og med at det ikke er et eksisterende reiselivsnettverk i Øyriket i Romsdal, var tanken min at alle som på en eller annen måte kan være med å utvikle opplevelser, i tillegg til de som driver reiselivsrelatert næring skulle få invitasjon til det første nettverksmøtet. Dette omfattet dermed både næringsliv, lag, organisasjoner, enkeltpersoner, samt representanter fra kommunene. Hver enkelt kunne dermed selv ta stilling til om de ønsket å delta eller ikke. Gjennom arbeidet som prosjektleder er jeg godt kjent med hvilke aktører som er etablert. I tillegg kontaktet jeg næringsforaene for kvalitetssikring av invitasjonene. Invitasjonen ble utsendt på e-post til de jeg hadde adresse til og pr. brev til de andre jeg bare hadde navnene på. I invitasjonen fortalte jeg om formålet med nettverkssamarbeidet, samt skrev om min masteroppgave og mitt oppdrag for Aukra Næringsforum.

Det fremgikk av informasjonen at møtene av praktiske årsaker ville bli tatt opp på bånd slik at jeg lettere kunne få med meg alt som ble diskutert, i tillegg ville jeg da også ha mulighet til gå tilbake og med større korrekthet bruke materialet i oppgaven min. Lydopptaket skal heller ikke være tilgjengelig for andre og er kun bli brukt med tanke på oppgaven.

Jeg informerte om at det vil fremgå av oppgaven hvem som er deltakere, men hvis materialet som blir brukt i oppgaven kan knyttes direkte til en bedrift, vil jeg be om godkjenning før oppgaven ferdigstilles. Det vil være vanskelig å love total anonymitet i oppgaven ettersom det er snakk om små forhold, men ingen vil bli gjengitt i oppgaven med navn. Ved gjennomføring av studiet plikter jeg å sette meg inn i de forskningsetiske lover og retningslinjer som gjelder, og sørge for at prosjektet gjennomføres i tråd med disse.

Opprinnelig var planen å bruke nettverksmøtene som arena for innsamling av datamateriale. Med viten om at dette er krevende på flere måter, ble løsningen å ta lydopptak av møtene. I

ettertid har jeg spilt av og notert relevante kommentarer og tilbakemeldinger fra deltakerne. Dette har vært tidkrevende men nyttig fordi jeg har kunnet skrive ned nøyaktige uttalelser i stedet for å gjenta fra et referat. Med valget om å bruke data fra nettverksmøtene og ikke utføre enkeltintervju er jeg også klar over at jeg har gått glipp av den fortrolige samtalen som kunne lede til et mer utfyllende datamateriale. Jeg tar også bort muligheten jeg ville hatt i et intervju til å kunne stille oppfølgingsspørsmål med tanke på å utdype svarene. Jeg ser at jeg her kan ha gått glipp av nyttig informasjon og at validiteten kunne vært bedre om jeg valgte enkeltintervju. Reliabiliteten kunne vært styrket hvis alle aktørene var samlet på ett sted der de hadde fått nøyaktig samme bakgrunnsinformasjon, slik at alle i prinsippet skulle være like motivert for å svare. Den sosiale settingen på nettverksmøtet kan også ha påvirket hvordan respondentene svarte. Med dette som bakgrunn kan jeg ikke si at reliabiliteten er så god som den kunne være. Det kan hende at både innstilling til å svare og dermed også svarene i seg selv kunne vært annerledes dersom de hadde fått undersøkelsen utdelt for eksempel i et annet møte. Samtidig kan det være et trygghetstegn i at aktørene er ærlige når de sitter hjemme og besvarer. Da vil ingen ytre påvirkninger fra de andre aktørene være til stede.

Når valget om å gjennomføre gruppesamtalene i nettverksmøtene med de begrensninger dette gir for datainnsamlingen ble tatt, laget jeg intervjuguiden som et supplement for om mulig å få tak i flere av respondentenes synspunkter. Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse gjennom utforming av en intervjuguide som ble sendt til deltakerne etter første nettverksmøtet. Det første møtet ble planlagt gjennomført likt i alle tre kommunene. Det optimale hadde vært å gjennomføre felles nettverksmøter for alle aktørene i Øyriket i Romsdal, men fergekommunikasjoner er utfordrende med tanke på deltakelse og muligheten for å legge til rette for ett felles nettverk. Det ble avholdt separate møter i de tre kommunene for å sikre at så mange som mulig lettere kunne delta i oppstarten. At flest mulig får den samme informasjonen er viktig med tanke på å få en best mulig start, - og med felles ståsted kan de også lettere være aktiv i forhold til å få med flere. Tema på det første møtet var nettopp nettverkssamarbeid og hvilke muligheter som finnes gjennom etablering av slike. Her ble også trukket frem eksempel på reiselivssamarbeid andre steder i landet. Med det første møtet som bakteppe var tanken både at motivasjonen for å svare skulle være høyere på undersøkelsen, samt at det skulle være enklere å besvare spørsmålene i den utsendte intervjuguiden.

Planen min var innledningsvis å sette av tid på slutten av nettverksmøtet til besvarelse av spørsmålene i intervjuguiden. Dette ville helt sikkert ha sikret en høyere sverdeltakelse enn

det jeg har oppnådd, men på grunn av engasjerte deltakere vurderte jeg der og da at samtalen var viktig å prioritere med tanke på at nyttig informasjon kunne fremkomme. Intervjuguiden ble sendt ut dagen etter møtene.

Ulempen ved å gjennomføre nettverksmøter er at det er krevende å sørge for at alle er like aktive og at alle meninger og synspunkter får komme frem. Det kan være en fare at noen dominerer eller med sine uttalelser bidrar til at andre holder tilbake sine synspunkter. Uttalelser kan bli farget av enkeltaktører i slike tilfeller.

På det første nettverksmøtet fikk jeg anledning til å fortelle om oppgaven min og hva jeg ønsket å studere. Deltakerne ble samtidig oppfordret til å svare på undersøkelsen som jeg kom til å sende ut til alle som deltok i det første møtet. Svarene i denne undersøkelsen er datagrunnlaget jeg har tilgjengelig sammen med lydbåndopptakene fra seks nettverksmøter.

Intervjuguiden er en halvstrukturert utspørring med ferdig formulerte spørsmål. De aller fleste spørsmålene er åpne spørsmål og har ikke svaralternativer. Spørsmålene valgte jeg å dele inn i følgende temaer;

1. Nettverk
2. Kunnskapsdeling
3. Sterke og svake sider ved Øyriket i Romsdal

Jeg hadde en forventning om at svarprosenten skulle bli større enn totalt 52% ut fra tilbakemeldingene i møtet. I forbindelse med innkalling og oppfølging av påfølgende møter har jeg sendt påminnelse med ny oppfordring til å hjelpe meg i studiet mitt ved å svare på undersøkelsen. De som har svart blir videre i analysen benevnt som respondenter. I tillegg til de 27 registrerte mottok jeg e-post fra to deltakere som skriver at de har svart, - men der svarene ikke fulgte med. Jeg tok kontakt og oppfordret til å sende på nytt. Dette ble ikke gjort.

	Aukra	Midsund	Sandøy	Totalt
Ant. bedrifter/organisasjoner representert på første nettverksmøte	11	7	9	27
Antall svar	6	3	5	14
Svarprosent	55%	43%	56%	52%

Figur 6: Deltagelse i nettverksmøter - svarprosent spørreundersøkelse

Det er til sammen gjennomført ni nettverksmøter, fem i Aukra, to i Sandøy og to i Midsund. I møtene har jeg forsøkt både å ha en informativ rolle som prosjektleder og i tillegg en lyttende rolle med tanke på min rolle som forsker. Det har vært vanskelig å skille rollene fra hverandre, men det har vært viktig for meg at et nettverk skal utvikle seg med de styrker aktørene til sammen innehar. Det har vært viktig å være både åpen og lyttende, samtidig som jeg har det teoretiske fokuset med tanke på respondentenes synspunkter.

	Dato / Antall aktører	Dato / Antall aktører	Dato / Antall aktører	Dato / Antall aktører	Dato / Antall aktører
Aukra	03.02.2016 11	29.02.2016 6	14.03.2016 8	11.04.2016 4	03.05.2016 5
Midsund	23.02.2016 7	14.04.2016 6			
Sandøy	25.02.2015 9	30.03.2016 3			

Figur 7: Deltakelse på nettverksmøtene. Aktørene som var representert med flere deltakere, er medregnet som én

4.3.3 Sekundærdata

For å kunne ha et sammenligningsgrunnlag har jeg valgt også å studere et etablert reiselivssamarbeid, som er kjennetegnet ved at de er eller har vært innovative på flere områder. Destinasjon Røros er et samarbeidsprosjekt som involverer seks kommuner i regionen. Det er interessant å se på hva de har vektlagt i utviklingsprosessene, i hvilken grad nettverk er utviklet og hvordan disse fungerer. Her finnes dokumentasjon tilgjengelig som jeg har benyttet meg av. Strategidokumentet fra 2007 da de startet sin prosess for å lage sin strategiske plan for perioden 2009-2015. Jeg har også dratt nytte av årsrapporten for 2014.

31. mars og 1. april deltok jeg sammen med reiselivsaktører fra indre Nordmøre på en to-dagers studietur til Røros. Nyttig informasjon om etablering og utvikling av nettverk ble tilført meg fra både aktører som er deltakere i nettverk og aktører som har en administrativ rolle i nettverket. Blant aktørene var innehaver av en matvarebutikk, en øl-produsent og en matprodusent. I tillegg fikk vi presentasjoner av Destinasjon Røros med tema «Kunnskaps- og vertskapsfokus og bærekraftig destinasjonsutvikling» og en presentasjon av utviklingen i Rørosmat SA.

Noen av respondentene har tatt seg tid til å svare på alle spørsmålene, mens flere har svart på utvalgte spørsmål. Kan det tyde på at folk vegrer seg for å svare på spørsmål når det blir for mange? Jeg vurderte om jeg skulle love bort en premie til de som svarte, - for å få opp

svarprosenten. Svarprosenten tatt i betraktning hadde nok det vært en bedre løsning.

4.4 Analysemetode

En kvalitativ analyse skal gi mening til materialet jeg har samlet inn både gjennom nettverksmøtene og i spørreundersøkelsen. Jeg har gått gjennom opptak og sortert ut data som er interessant for å belyse problemstillingene og spørsmålene som er stilt. Denne sorteringen er gjort med min subjektive tenking og ville kanskje hatt en annen vinkling med et annet perspektiv. Når sorteringen er gjort har jeg sammenlignet eller klassifisert i kategorier. Til slutt har jeg sett etter likheter og ulikheter i svarene. Dette har jeg siden vurdert mot det sekundære datamaterialet og litteraturen for å belyse problemstillingene.

4.5 Etiske problemstillinger

Med min tilknytning til Øyriket i Romsdal vil studiet baseres på deltakende observasjon. Dette byr på etiske utfordringer og jeg har derfor vært bevisst rollen min og latt deltakelsen være mer fremtredende enn rollen som forsker og observatør. Det kan også oppleves som et dilemma for deltakerne om rollene og hensikten framstod som uklar. I og med min gode kjennskap til flere av aktørene har jeg vært bevisst på om det er noen av aktørene bør få rollen som informanter og ikke som studieobjekter som man siterer, beskriver og analyserer (Katrine Fangen, 2015).

Når det gjelder tolking av tekstmaterialet jeg har brukt i analysen har jeg merket meg en interessant vinkling av begrepene dobbel eller trippel hermeneutikk som er utviklet ut fra tanken om at mennesker fortolker sin virkelighet, og at samfunnsviterens utfordring er å fortolke denne allerede fortolkede virkeligheten (Giddens 1976). Samfunnsviteren må med andre ord forholde seg til at den sosiale virkeligheten allerede er symbolsk forutstrukturert (Schütz, 1967). Dette forsterker tanken om betydningen av hvordan samhandling mellom mennesker fungerer.

Det er min oppgave å følge forskningsetiske retningslinjer med tanke på håndtering av datamateriale jeg har tilgjengelig. Alle ble informert om dette på forhånd og at de vil bli kontaktet på forhånd dersom jeg knytter sitater til bedrift eller person slik at de ikke lenger vil beholde anonymitet.

4.6 Oppsummering

Det er brukt casestudie som forskningsstrategi og halvstrukturerte intervju for å belyse problemstillingen i en spørreundersøkelse blant deltakerne i nettverkene. I tillegg er gruppesamtalene i nettverksmøtene tatt opp på lydbånd og deretter analysert som primærkilder. To andre destinasjoner er brukt som sekundærkilder, i tillegg til datamateriale i form av planer og strategidokument fra kommuner og næringsfora. Til slutt er analysen vurdert opp mot det valgte teorigrunnlaget. Her er det sett på likheter, ulikheter og sammenhenger. Alle respondentene ble på forhånd informert om forskningsprosjektet og gjort kjent med de forskningsetiske retningslinjer.

Jeg velger å legge mest vekt på det elementet som er viktigst og som bør ligge til grunn for at Øyriket i Romsdal skal lykkes - samhandlingen mellom de menneskene som er berørt, og som er med og utvikler eierskapet til organisasjonen, produktene eller merkevaren. Jeg velger å legge vekt på hva som fremmer dannelsen av nettverk, tillit og samarbeid mellom mennesker.

5.0 Analyse

Jeg vil i dette kapittelet presentere analysen, samt bekrefte og underbygge funn og konklusjoner som blir gjort i empirien gjennom litteraturhenvisninger. Jeg vil trekke frem tema som er brakt opp i svarene som er gitt i spørreundersøkelsen, i nettverksmøtene, i samtaler, samt tekstanalyse som er interessant å belyse. Til slutt gis det et sammendrag for å belyse spørsmålene som er reist i problemstillingen gjennom analysen. Dette beskrives i konklusjonen, kapittel 6.

Jeg vil identifisere relasjoner og strukturer blant aktørene i Øyriket i Romsdal for å besvare spørsmålene i problemstillingen. Øyriket i Romsdal består av næringsaktører, offentlig kommuneadministrasjon og det frivillige kulturlivet i tre kommuner. Med fokus på nettverk og betydningen av kunnskapsutveksling i slike organiseringer vil jeg gjøre en analyse av om Øyriket i Romsdal, gjennom fokus på nettverksorganisering, kan bidra til økt aktivitet innen næringslivet? Når dette ses i lys av erfaringer fra andre destinasjoner, vil jeg da kunne finne grunnlag for å bygge et innovativt nettverk og en modell for permanent organisering av Øyriket i Romsdal? Det vil jeg forsøke å gi et svar på. Jeg har også som målsetting å belyse aktørenes motivasjon til å være med på en felles utvikling av reiselivet i regionen.

Problemstillingen er vid og Jeg har avgrenset studien gjennom spørsmålene nedenfor og bygger analysen rundt besvarelsen av disse:

1. Hva er motivasjonen og forventningene til aktørene for å utvikle nettverkssamarbeid i Øyriket i Romsdal?
2. Hvordan kan aktørene utvikle kunnskapsflyt i nettverket, hva slags kunnskap og hvordan utveksles denne?
3. På hvilken måte kan samhandling mellom aktørene i nettverk bidra til en styrking av Øyriket i Romsdal, også sett i lys av erfaringer fra andre destinasjoner?
4. Hvordan kan et innovativt nettverk og en modell for permanent organisering av Øyriket i Romsdal se ut?

5.1 Hvorfor samarbeid?

Aktørene i Øyriket i Romsdal bør vite om og ta hensyn til hva som ligger til grunn når mennesker gjør sine reisevalg. Erfaringer og kunnskap som vi skaffer oss når vi er på reise, er et av de viktigste grunnlagene for å planlegge og beslutte nye reiser. Når vi planlegger neste reise, er ofte andres reiseerfaringer også avgjørende. Vi utveksler reiseerfaringer med familie, slekt og venner og dette blir dermed et viktig grunnlag for beslutningen om hvor vi ønsker å reise, bo, spise, oppleve og så videre. Granovetters teori om sterke bånd kommer til syne her, - fordi vi vektlegger mer reiseerfaringer fra de vi har sterke bånd til enn for eksempel en vurdering vi kommer over på internett og som er skrevet av noen vi ikke kjenner.

Når aktørene skal samordne og koordinere nettverksarbeid vil gjestenes kunnskap være et viktig grunnlag både i produktutvikling og markedsføring. Gjestens kunnskapsgrunnlag er viktig å ta med i nettverksarbeidet mellom enkeltprodusentene og de offentlige aktørene slik at det sikres en god kommunikasjon med kunden.

Med viten om at dagens kunder både har reiseerfaring og krav til kvalitet, samt at mengden av tilbud i markedet er uendelig, er det avgjørende å samordne kreftene og å skape felles mål. Min påstand er at slik samordning er avgjørende for evnen til innovasjon og nyskaping i Øyriket i Romsdal. Samtidig er det viktig å ta inn over seg den forskning som finnes innenfor feltet reiseliv. Med bakgrunn i den kunnskap som både institusjoner og reiselivsaktører har tilegnet seg, er det viktig å understreke den betydning utviklingen i sosiale medier har med tanke på at markedsføring faktisk skjer mellom potensielle gjester og er egentlig utenfor reiselivsaktørenes kontroll.

Dette er temaer som er diskutert i nettverksmøtene fordi markedsføring via sosiale medier kan bli viktigere enn den markedsføring som en vanligvis betaler for på andre kanaler, i andre medier.

5.2 Motivasjon og forventninger til samhandling i nettverk

Det kan slås fast at aktørene i studieområdet har kjennskap til Øyriket i Romsdal både som merkenavn, ulike arrangement og markedsføringstiltak. De største reiselivsaktørene er medlemmer i næringsforumene og får informasjon om prosjektet også der. Ikke alle aktørene som er naturlige samarbeidspartnere for Øyriket Romsdal er medlemmer der. Disse er kontaktet separat med informasjon og invitasjoner til å delta.

Øyriket i Romsdal er fortsatt et prosjekt i etableringsfasen. Trolig har ikke alle aktørene en bevisst holdning til hvilken nytteeffekt eget engasjement i et nettverkssamarbeid i Øyriket i Romsdal vil kunne ha. Alle som mottok invitasjon til deltakelse i nettverksgrupper kan sies å være kjent med Øyriket i Romsdal og holdningen til prosjektet oppfattes å være positiv. Dette begrunnes i oppslutning om gjennomførte aktiviteter og tilbakemeldinger mottatt både muntlig, på e-post og på sosiale medier. Likevel er det grunn til å stille spørsmål med eierskapet til prosjektet.

Aktører overveier om de har noe igjen for å være med i et nettverk og Human og Povan (2000) legger vekt på at for å stimulere til utvikling er det viktig å velge en «inside-out» strategi på deltakernes premisser for å legitimere. Dette bygger også opp under Korsnes, Andersen og Brante (2001: 218) som skriver at det er relasjonene mellom aktørene som utgjør nettverket.

Øyriket i Romsdal ble etablert av næringsforumene i Sandøy, Midsund og Aukra i 2010. I en startfase skulle styringsgruppen bestå av to representanter fra hver kommune, en fra næringslivet og en fra kommuneadministrasjonen. I de kommunevise informasjonsmøtene som ble gjennomført i november 2011, der også kommunikasjonsstrategien ble presentert, ble styresammensetning med endringer presentert. Næringsforumene var fortsatt representert med sine ledere. I tillegg ble det valgt inn to representanter fra reiselivsaktørene, sammen med en representant fra destinasjonsselskapet. Vararepresentanter ble også valgt og skulle kalles inn ved forfall. Disse representerte både aktører og kommune. Nytt var også at kommunale prosjektgrupper skulle opprettes ved behov i tiden som kom.

Det viste seg raskt å være utfordrende å få dette til å fungere optimalt og det var stort forfall på møtene i styringsgruppen. I desember 2012 vedtok eierne i næringsforumene å gjøre om på styringsgruppen igjen. Dette ble begrunnet med at det dels hadde vært vanskelig å samle styrerepresentanter som skulle representere de lokale gruppene, næringsforaene og destinasjonsselskapet. Etter den siste endringen har styringsgruppen bestått av en representant fra hver av de tre næringsforumene, og en representant fra destinasjonsselskapet.

Vedkommende har også fungert som representant for reiselivsnæringen sine synspunkt i utviklingsarbeidet. I tillegg har fylkeskommunen hele tiden vært med som observatør. Det er verdifullt.

Med en «inside-out» strategi vil det være naturlig at aktørene har direkte representasjon i styret. Det vil kunne være med å styrke eierskapet. Dette var også begrunnelsen for at Øyriket i Romsdal utvidet styresammensetningen i 2011. At det ikke fungerte optimalt kan ha flere årsaker. Kommunikasjoner mellom øyene kan vanskeliggjøre med tanke på å finne best egnet møtetid og -sted. Styrearbeid kan være vanskelig å kombinere med arbeid i egen bedrift, men også relasjoner innad i styret kan ha hatt en innvirkning.

Et annet tiltak kan være å kjøre strategiprosesser sammen med medlemmene i større grad enn det som er gjort hittil. Det vil også kunne ha en styrkende effekt med hensyn til eierskapet. Så langt har møtene vært av typen informasjonsmøter der aktørene har kommet med innspill. Dette kommer jeg også tilbake til senere i analysen.

Respondentene i spørreundersøkelsen svarer at det er begrenset med samarbeid mellom aktørene i dag, både innenfor den enkelte kommune og felles for hele Øyriket i Romsdal. Likevel kommer det frem underveis at det foregår ulike former for samarbeid og at det alltid har gjort det. Med Burt (1992) sin definisjon av nettverksbegrensning kan det se ut som at det ikke er slike begrensninger når en ser hele Øyriket i Romsdal under ett. Her ligger det muligheter for å utnytte de strukturelle hullene og knytte relasjoner mellom aktører som før ikke har vært koblet.

Siden geografien deler området i mange øyer, vil det på hver enkelt øy være ulik grad av relasjoner, både sterke og svake. Det fremkommer at det ikke er sterke bånd som knytter reiselivsaktører sammen mellom øyene, eller mellom kommunene slik som Granovetter definerer sterke bånd. Hvis det i noen grad kan sies å være redundant informasjon er det tenkelig at det kan oppstå mellom aktørene innenfor hver av øyene. Det kommer nye aktører til, eller nye personer inn i stillinger som representerer bedriftene og organisasjonene, og derigjennom påvirker graden av styrke i båndene. Aktørene uttrykker for eksempel at på Ona samarbeider de om åpningstider og omvisning av grupper når det kommer besøk på øya. Gjennom opparbeiding av tillit og gjensidig utveksling av tjenester utnyttes styrken i de svake båndene.

Et tenkelig scenario kunne for eksempel vært dersom aktørene på Ona, som er det mest kjente reisemålet i Øyriket i Romsdal, var innforstått med at turistene uansett ville komme dit og at de etter deres oppfatning hadde nok med å opprettholde tilbudet og å ta imot gjestene. Hvis de i tillegg avsto fra samarbeid med andre reisemål på øyene rundt seg og kun konsentrerte seg

om arbeidet innad på øya, ville sterke bånd utvikles og etter hvert også kunne vise stor grad av redundans.

Det som kan sies å være positivt med slike sterke bånd er at det ofte er stor grad av omsorg i nettverket. Jo mer knyttet aktørene er med sterke bånd, jo vanskeligere vil det være å vise fordelene med en deltakelse i et større nettverk som for eksempel gjennom Øyriket i Romsdal. Jeg er kjent med at Midsund Reiselivslag ble etablert i 1995. Midsund Vekst fungerte som sekretariat for reiselivslaget som engasjerte seg i prosjekter som blant annet utgivelse av turistkart, skilting og merking av turstier, samt utbedring av parkeringsforhold. Etter at Øyriket i Romsdal ble etablert fungerte reiselivslaget første året som kontaktledd for annonser i destinasjonens katalog/magasin, der kommunen var inne med dekning av halvparten av kostnadene. Deretter har det ikke vært aktivitet i reiselivslaget. Kommunen har senere vært med å finansiere aktiviteter i Øyriket i Romsdal.

I Aukra ble det i 1994 gjort vedtak om å etablere Aukra Reiseliv. Det var næringskonsulenten i Aukra kommune som hadde en koordinerende rolle og kalte inn til møter. Det var få som møtte og arbeidet ble lagt bort etter relativt kort tid.

Jeg er ikke kjent med om det også i Sandøy ble etablert et eget reiselivslag på 90-tallet.

Jeg har valgt å bruke O. Teige (2013) sin definisjon av nettverk der han betegner nettverk som systematisering av en aktørs samlede bånd til andre aktører. I de gjennomførte møtene nevnes ulike typer samarbeid, men de er for det meste mellom to aktører. Samtidig ble det uttalt av deltakerne at dette er et område de ønsket å gjøre mer ut av.

Eksempel på eksisterende samarbeid kan være når to av respondentene uttalte at de samarbeider om utstillingsplass for keramikk i frisørsalongen, eller serveringsstedet som leier inn den frivillige organisasjonen med fiskebåten når de har gjester som ønsker å dra ut på fisketur, - eller bidrar med anbefaling eller bestilling av overnatting på hotellet eller campingplassen hvis gjestene har behov for det. Når grupper kommer på besøk forstår jeg at samarbeidet kan være utvidet for da er det ofte ønskelig for gjestene å besøke flere steder, noe som krever koordinering. Tradisjonelt er det som regel den som er leder for de besøkende som har gjort denne organiseringen.

Flere av respondentene er deltakere i nettverk tilhørende sin bransje. Eksempel på dette er båthavnlaget som er medlem i Kongelig Norsk Båtforbund og keramikkerne som er medlem av Norske Keramikere. To av aktørene skriver at de ikke er med i nettverk. Begge disse startet

sin virksomhet for 1-3 år siden. Noen av aktørene er som nevnt medlemmer i næringsforumene, og flere er medlemmer av Destinasjonsselskapet Visit Nordmøre og Romsdal. Dette betyr i et kunnskapsperspektiv at aktørene i Øyriket i Romsdal derfor hver for seg, selv har tatt ansvar for å lære seg det de trenger å kunne.

I miljø som er preget av konkurranse vil ikke aktørene være motivert for å dele, eller gjøre sin kunnskap eksplisitt. Da vil det i så fall være fordi vedkommende selv kan ha nytte av det, for eksempel i form av bytte av kunnskap, - mitt strategidokument i bytte mot ditt. De som har deltatt på nettverksmøtene våren 2016, sier at de er positiv til å samarbeide. At andre faktorer kan ha betydning når det kommer til stykket, vil jeg komme tilbake til senere i analysen.

Granovetter (1983) har et viktig argument om at det ikke er nok bare å ha informasjonstilgang som ressurs i et nettverk. Det kreves også en innsats fra nettverksrelasjonene for å få noe gjort. Det er lett å dra sammenligningen her med oppstarten av Øyriket i Romsdal.

Styringsgruppen hadde en strategi om å bruke prosjektperioden til å bygge merkevaren. Det var et mål å bli så tydelig og synlig at motivasjonen til å være en del av nettverket også kom med bakgrunn i at ingen ville stå alene utenfor. Dette er i teoridelen beskrevet som «bandwagon» effekten. Dette fellesskapet vil dermed også gi en sosial tilhørighet som deltakende aktør i Øyriket i Romsdal. Denne sosiale tilhørigheten har Øyriket i Romsdal også forsøkt å bygge opp under ved gjennomføringen av arrangementet Øyriket i Romsdal til by'n. En lørdag i september lager aktørene en stor felles markedsdag i Molde sentrum. Her står aktørene side om side og representerer Øyriket i Romsdal. Dette er med på å bygge både stolthet og tilhørighet.

Øyriket i Romsdal består av mange øyer. Totalt sett kan en se hele Øyriket i Romsdal som ett nettverk der det bygges identitet og relasjoner mellom aktørene. Samtidig vil hver enkelt øy ha sin identitet som aktørene også har eierskap til. Dette samsvarer med teorien om at aktører kan delta i flere nettverk samtidig. En av respondentene presenterte seg slik;

«Vi driver mest for oss selv, men opplever at vi får oftere og oftere forespørsler fra lag og organisasjoner som vil komme på besøk. Hvorfor skal de da ikke også få se det andre som er her ute samtidig? Skal vi sitte og vente til de kommer med forespørsler eller skal vi lage en pakke som de kan få tilbud om?»

Vedkommende fikk god respons på dette fra de andre deltakerne, der en annen sa;

«Vi bor på ei øy og må ha tilbud skal vi få folk til å komme. Vi må bygge på hverandre, det er det beste vi kan gjøre for å få flere til å komme hit.»

Som Grabher og Powel beskriver sine nøkkeltypene av nettverk er Øyriket i Romsdal å regne som et prosjektnettverk i og med at det pr. i dag er spesifikke oppgaver på kort sikt som blir løst. Svarene fra respondentene i undersøkelsen viser at motivasjonen til å utnytte et nettverk er et ønske om økt besøk, økt inntjening, felles tilbudspakker og utvikling av nye produkter. To av respondentene gav svarene «vet ikke» og har «ingen konkrete planer».

Nettverksgruppene var i møtene enige om at målsettingen var å presentere opplevelsespakker til gjestene sommeren 2016. Disse skulle presenteres på nett og i det årlige Magasinet for Øyriket i Romsdal. Gjennom dette samarbeidet var målsettingen at gjestene skulle bli litt lengre og i tillegg legge igjen penger hos flere av aktørene.

Økt inntjening er altså en sterk motivasjon for å være deltaker i nettverket. Avslutningsvis i det første møtet ble deltakerne spurt om hva de tenker om fortsettelsen i nettverksmøtet. Det var samstemt enighet om at de skulle møtes igjen. En av deltakerne svarte;

«Hvis ikke er det jo fånyttes det vi har gjort i dag.»

Samtidig opplevde jeg at tallet på deltakere på nettverksmøtene gikk ned, sammen med responsen for tilbakemeldinger.

Det vil være hensiktsmessig å arbeide for å etablere et forretningsnettverk som utvikler strategiske mål og etablerer allianser mellom aktørene. Ett av svarene bygger opp under motivasjonen for å være med og er mer langsiktig, i retning av en formell organisering:

«Kreativitet og samspill blir bare viktigere fremover. Mange utfordringer, viktig å tenke nytt men også ta med nyttige erfaringer»

Selv om det etableres forretningsnettverk, kan det likevel være fungerende prosjektnettverk samtidig.

Det er enighet i svarene som beskriver at respondentene både håper og tror at samhandling med andre bedrifter kan føre til nyskaping i egen bedrift/organisasjon. Svarene er ikke like entydig positiv i forhold til troen på at hver enkelt kan medvirke til nyskaping i annen bedrift/organisasjon. Svarene gir inntrykk av det jeg kan kalle «høflig beskjedenhet». Her skal en ikke fremheve verken seg selv eller sin kunnskap. Kun ett av svarerne er bestemt positiv til at alle kan tilføre noe, men under forutsetning av et godt samarbeid. Her er svarene;

«Det er jeg usikker på, vanskelig å svare på det nå», «Muligens», «Håper det», «Det er nok lite sannsynlig», «Usikker», «Kanskje», «Det ser jeg ikke på som umulig», «Det håper jeg vi kan få til», «Håper da det, mye kan komme ut av samtaler om løst og fast, samt målrettet samarbeid.», «Håper og tror det», «Alle har noe å tilføre når vi samarbeider godt»

Det kan være slik at enkeltaktører som selger alt de produserer, og ikke har ledig kapasitet, ikke er like opptatt av og ser nytten av å være aktiv i nettverket. Dette er fremhevet i samtale med to aktører i to ulike sammenhenger. På spørsmålene om det er grunner for å ikke delta i nettverket er det fire av respondentene som gir svar på dette, to svarte blankt, én var usikker og resten svarte at de ikke ser grunner for å ikke delta. En har svart slik;

«noen har kanskje ikke behov for et slikt samarbeid, de oppnår allerede det de ønsker på egen hånd»

Hvis dette er tilfelle, bygger dette svaret opp under at det ikke er i medgangstider man er mest kreativ, - men i motgangstider, eller krisetider. Et annet svar peker på at hvis vi

«ikke kan stole på andre, ikke ønsker andre fremdrift»

er det også en grunn til å ikke ønske å delta. En siste svarer at en grunn kan være at noen

«ikke ønsker å bruke tid på det. Ser ikke at de kan ha nytte av det»

En av respondentene tok kontakt på e-post før ett av møtene med melding om at vedkommende kom til å trekke seg fra nettverket for en periode, med denne begrunnelsen;

«For tiden føler jeg at det er veldig mye som stjeler av min tid slik at jeg ikke får gjort det jeg primært skal; produsere og videreutvikle meg. Jeg må derfor velge bort det som jeg mener jeg kan velge bort nå.» Videre begrunnes dette med; «da jeg ikke liker å være bare sånn halvveis påkoblet»

Ut ifra responsen og svarene kan det sies at aktørene er positive til Øyriket i Romsdal som felles reisemålsprosjekt og at motivasjonen til å delta er til stede, men når det kommer til handling er det ennå et stykke igjen. Jeg begrunner dette med et manglende eierskap. Det naturlige for en deltaker da er ofte å avvente og se an først «what's in it for me», eller bare avvente, fordi det er andre som tar initiativet.

Med tilskuddsmidler har Øyriket i Romsdal prioritert aktiviteter som bygger merkevaren. Det har i denne perioden vært kostnadsfritt å delta og aktørene har fått mye «gratis» markedsføring. Det er et relevant spørsmål å ta opp om motivasjonen vil endre seg hvis det blir aktuelt å betale et medlemskap for de samme tjenestene som i dag er gratis.

En deltaker i nettverksmøte sier det slik;

«Det er forferdelig kostbart med markedsføring. Hvis det kreves at alle skal bidra, vil det bli noen som ikke har råd til å være med.»

5.3 Kunnskapsutvikling som skapende prosess

Jeg legger til grunn at kunnskap er en forutsetning for all utvikling. Forfatterne Krogh, Ichijo & Nonaka (2001) skriver at kunnskap ikke kan ledes, bare skapes. Aktørene i Øyriket i Romsdal må derfor være motivert for å skape ny kunnskap i et fellesskap om utvikling av reiselivet i regionen. En slik kunnskapsutvikling avhenger i stor grad av menneskelige relasjoner og god kommunikasjon.

Jeg har valgt å bruke teorigrunnet som de ovennevnte forfatterne har lagt frem om hvordan kunnskap skapes. De har en spennende vinkling på hvordan taus kunnskap kan frigjøres og derigjennom inspirere til innovasjon. De har fokus på hvordan skape effektive og gode kunnskapsprosesser ved å gi næring til nye ideer. Her mener de at ledere har et ansvar for å legge til rette. Jeg har valgt å sette likhetstegn mellom deres beskrivelse av organisasjon og organisasjonen Øyriket i Romsdal med de nyetablerte nettverkene for å kunne gjøre sammenligninger og se sammenhenger. I analysen betrakter jeg de tre nettverksgruppene som enkeltstående i organisasjonen Øyriket i Romsdal.

Kunnskap kan en ikke kontrollere på samme måte som fysiske faktorer. Den vokser frem i fellesskap mellom mennesker gjennom trygghet, tillit, læring og dialog og er faktorer som må ligge til grunn hvis nettverket skal kunne utvikle rom for å gjennomføre den viktigste fasen i kunnskapsutviklingen, - nemlig å utveksle den tause kunnskapen som hver enkelt deltaker har.

Det tar tid å komme dit og det er nødvendig med en bevisst holdning til hvilke faktorer som er med og styrer dette. Felles møteplasser der slik trygghet, tillit, læring og dialog som er nevnt ovenfor kan utvikles, er en forutsetning for å lykkes.

Øyriket i Romsdal er fortsatt organisert som et prosjekt og vil ha nytte av at å ha en bevisst tenking rundt utvikling av nettverk. Siden prosjektstart i 2010 er det gjennomført tre vertskapskurs for å bringe tema om felles reisemålsutvikling på banen. I tillegg er det arrangert studietur til Smøla for å få kunnskap og inspirasjon om hvordan de har utviklet sin kommune som et attraktivt reisemål.

Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) skriver med bakgrunn i sin forskning at det er opplagt at kunnskapsutviklingen tar ulike retninger avhengig av hvor stor grad av omsorg som investeres. Figuren deres som er vist på neste side gir et godt bilde av dette. Etter å ha

gjennomført nettverksmøtene, studert svarene i undersøkelsen og samtalene jeg har hatt med aktørene er det enklere å danne seg et bilde av hvordan kunnskapsutvekslingen i Øyriket i Romsdal er i dag. Øyriket i Romsdal kan plasseres inn i figurens øverste rekke med utveksling av eksplisitt kunnskap. At enkeltaktører overfor hverandre kan *skjenke* er sannsynlig der aktørene har sterke bånd. Foreløpig er ikke konseptet Øyriket i Romsdal innarbeidet på en slik måte at aktørene lever med kunnskapsutviklingen. Forutsetninger som må ligge til grunn for dette kommer jeg tilbake til.

Kunnskapsutvikling når det er mye eller lite omsorg		
	Individuell kunnskap	Sosial kunnskap
Lite omsorg	<p><i>Å gripe</i></p> <p>Alle tenker på seg selv</p>	<p><i>Å utveksle</i></p> <p>Utveksling av dokumenter eller andre former for eksplisitt kunnskap</p>
Mye omsorg	<p><i>Skjenke</i></p> <p>Hjelp ved utveksling av innsikter</p>	<p><i>Å leve med</i></p> <p>Å leve sammen og arbeide med et konsept</p>

Figur 8: Kunnskapsutvikling når det er mye eller lite omsorg (Krogh, Ichijo og Nonaka 2001)

Når forfatterne skriver at omsorg er en forutsetning for å lykkes med kunnskapsutvikling, trekkes frem dimensjoner som gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordømmelse.

Det er lett å tenke at dette er grunnleggende menneskelige egenskaper som allerede ligger iboende i mennesket og på overflaten kan det ofte se slik ut også. Så vet vi at samhandling mellom mennesker kan utløse egenskaper og handlinger som ikke alltid samsvarer med det enkeltpersonene hver for seg står for. I og med at kunnskap er tett knyttet til selvbilde, kan det vi oppleves risikabelt å bryte med gamle vaner. Det er fristende å ta frem beskrivelser som «primitiv» og «seg selv nærmest» når det kommer til samarbeid og kommunikasjon som utløser trussel mot selvbildet.

Nettverk med svake bånd har også i seg at dårlig omtale, eller dårlig rykte lettere kan spres over et større område enn i nettverk med sterke bånd. Spres et rykte i et nettverk med sterke bånd er muligheten stor for å høre det flere ganger (redundans). Deltakere kan ved å utnytte

kontaktene i nettverk med svake bånd, enklere få tilgang til ny og nyttig informasjon. Det siste benevnes som styrken i de svake båndene.

Et av temaene som har blitt diskutert i nettverksmøtene har vært hvilke måter aktørene kan samarbeide for å lykkes i fremtiden. Viljen til å samarbeide er til stede hos deltakerne som møtte, det viser svarene. Det hadde vært interessant å vite hvilken holdning de fem aktørene som verken svarte på invitasjon eller møtte på første møte har til nettopp dette. Jeg har ikke prioritert å følge opp disse aktørene og kan derfor ikke si noe om det i analysen. Totalt i de tre nettverkene fikk 45 ulike bedrifter, organisasjoner og enkeltpersoner invitasjon til det første nettverksmøtet. I presentasjonsrunden som ble gjennomført i starten av møtet ble alle oppfordret til å si noe om hvilke tanker de har gjort seg rundt nettverkssamarbeid i Øyriket i Romsdal. Her var tilbakemeldingene entydig om at samarbeid er viktig med tanke på videreutvikling av dagens tilbud og for å bli et attraktivt reisemål.

I spørreundersøkelsen gis svar på hva kunnskapsdeling kan resultere i for deg og andre i nettverket;

- «- Større stolthet for at vi er en del av Øyriket. Tettere samarbeid/felleskap.*
- Nytenking, større flater å spille på, kostnads- og risikodeling – kan føre til mindre risiko med å prøv noe nytt.*
- Hvordan andre tenker, ønsker å drive, dele erfaring, føle at en ikke er alene.»*

I knowledge management teorien vet vi at de grunnleggende faktorene for kunnskap er tillit, trygghet, læring og dialog. I dagens samfunn kan dette virke opplagt, men medaljens bakside er også janteloven som i mange sammenhenger gir utslag i samfunnet og i arbeidslivet. Et av svarene sier noe om dette:

- «Det er svært nyttig med nettverk. Gjerne helst med folk en ikke er sammen med til daglig. Der en trygt kan åpne seg. Et slikt nettverk på småsteder er ikke så enkelt. En kjenner hverandre for godt fra før.»*

Et slikt utsagn tolker jeg dit at sterke bånd ikke er en fordel når det kommer til samarbeid profesjonelt i nettverk. Dette samsvarer også med Granovetter sin teori, der han vektlegger at innholdet i informasjonsflyten i nettverk med sterke bånd vanskeligere lar seg fornye enn i nettverk med svake bånd. Samtidig er de sterke båndene også viktig fordi der er motivasjonen større med tanke på å være til hjelp når det virkelig trengs. Nettopp derfor var betydningen av sterke bånd ansett som viktigere før i tiden enn de er nå. For eksempel ved at man giftet seg inn i en familie og fikk en god jobb og en ansett omgangskrets på kjøpet.

Hvor vellykket kunnskapsutviklingen skal bli, avhenger derfor av hvordan menneskene i nettverket forholder seg til hverandre. Ifølge Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) er dette en utfordring i og med at det i dag er få selskaper som prioriterer det å utvikle gode relasjoner, selv om det riktignok skrives i de fleste policydokumenter. I og med at nettverksbygging er nystartet i Øyriket i Romsdal-sammenheng, har jeg ikke erfaringsmateriale jeg kan vise til. Denne kunnskapen anses derfor som viktig å ta med inn i det videre nettverksarbeidet, når nye strategiprosesser skal utarbeides og settes i verk.

Forfatterne skriver videre at det er viktig å være klar over at de fleste mennesker vil vegre seg mot å ta til seg ny kunnskap som undergraver eller taler imot deres egne historier. Dette kommer spesielt til syne også hvis det er nye medlemmer med en annen bakgrunn som presenterer dette. I nettverksgruppene er det nettopp slik at aktørene i stor grad har ulik faglig bakgrunn, det er viktig å være oppmerksom på dette.

I tillegg vil det også være nyttig å ha oppmerksomhet knyttet til hva som skjer når nye medlemmer kommer til, med ny kunnskap utenfra. Nettverket vil kunne få en utfordring med tanke på målsetting om kreativitet og gjennomføringskraft. Ifølge forfatterne kan ny kunnskap også representere en trussel mot selvoppfatningen. I mitt studie kan dette for eksempel være i sammenhenger hvor en aktør føler at andre har mer kunnskap om områder en selv mener å beherske. Det at kunnskap er så tett opp til selvbilde, gjør at vi ofte lar oss skremme av nye ting og vender det ryggen. Dette omhandler i stor grad om hvordan nettverket er organisert. En koordinator eller ledelse vil ha en sentral rolle i forhold til å legge til rette for og påvirke kunnskapsutviklingen i nettverket. Dette kommer jeg tilbake til.

Teoretikerne beskriver skillet mellom informasjon og kunnskap, at kunnskap er mer enn informasjon. Kunnskap har en egenart, mens informasjonen er kunnskapens biprodukt. Dette kan eksemplifiseres ved at den etablerte nettverksgruppen i Øyriket i Romsdal kan ha fått et sett av instruksjoner som gir informasjon om hvordan gruppen skal utføre arbeidet sitt, mens kunnskapen er for eksempel hvordan hver enkelt fungerer i nettverksgruppen, hvordan de takler tidsfrister og stressituasjoner. Dette er for øvrig taus kunnskap som ikke er formalisert i for eksempel en instruks fra styret. Jeg valgte derfor også å skille spørsmålene for å se hva deltakerne la i disse to begrepene.

Det er interessant å se på hvilken type informasjon aktørene mener det vil være hensiktsmessig å dele i nettverket. Her er svarene mer konkret i form av eksplisitt kunnskap som finnes tilgjengelig og allerede er utviklet hos den enkelte. Dette er altså mer en utveksling av informasjon.

- «*hva man tjener penger på*»
- «*hva publikum etterspør*»
- «*informasjon om produkter og priser*»
- «*hva vi tilbyr, hvem vi er og vår historie*»
- «*reklamemateriale*»
- «*informasjon vi kan presentere til turister. Åpningstider, matservering, severdigheter*»
- «*utfordringer og kanskje også løsninger på utfordringer*»
- «*dele informasjon om erfaringer man gjør*»
- «*usikker*»
- «*all informasjon om lokale tilbud og muligheter som gjest i Øyriket*»
- «*hvilke ønsker har de forskjellige markeder vi er inne i hver for oss*»
- «*det som trengs for å oppnå tillit og godt samarbeid*»

Her er svar som er konkret og dreier seg om praktisk utvikling av drift med tanke på å både gi gjestene et bedre tilbud, men også å øke inntjening. I tillegg er det ett svar som omhandler det bakenforliggende, tilliten som trengs for å samarbeide godt.

Tillit blir trukket frem i svarene og ble også tatt opp som tema på ett av møtene uoppfordret av en deltaker. Tema var sosiale medier og kommentarer som legges ut. Vedkommende sa tydelig ifra om at det var en betingelse for å være med at aktører i nettverket støttet opp om hverandre og ikke kommenterte negativt på sosiale medier eller andre steder.

Tillit handler om å sette seg selv i en sårbar posisjon ved at man gjennom handlinger tror at den andre personen en har tillit til, vil gjøre det som er til ditt beste. Dette er et stort tema som jeg ikke skal gå i dybden på, men det er viktig å trekke inn betydningen av tillit som også kan endre seg over tid på grunn av omkringliggende hendelser. Det kan også være slik at man innenfor ett område har tillit, men ikke på et annet. Enkelte mennesker har lett for å opprette tillit til andre mennesker, mens andre kan synes at det er vanskelig å opprette tillit til andre. Dette påvirker mennesker i samhandling og spiller en rolle i utvikling av samarbeid i et nettverk.

I etableringsfasen av nettverk i Øyriket i Romsdal, vil informasjon i større grad enn kunnskap ha betydning når deltakerne skal bestemme seg om dette er noe jeg vil være med på.

Informasjon som er kommet til om prosjektet og om de andre aktørene. Aktørene kan selvfølgelig ha med seg kunnskap fra deltakelse i andre nettverk, men kunnskap om nettverket i Øyriket i Romsdal vil utvikles ved deltakelse.

Deltakerne ble også spurt om hva slags kunnskap de tror de kan få ved å være en del av nettverket.

- «hvordan andre tenker, ønsker å drive, dele erfaring, føle at en ikke står alene»
- «hva de andre holder på med i første omgang»
- «vår sterke side er turistmarkedet, så det vi kan få må være markeder utenom»
- «utfyllende kunnskap»
- «mer inngående kjennskap til det som rører seg rundt om på de andre øyene»
- «bedre kjennskap til samlet lokale tilbud og muligheter»
- «kunnskap om hvem kundene er. Kjennskap til de forskjellige bedriftene i nettverket slik at vi andre også kan være deres ambassadører overfor kunder som lurere»
- «kunnskap om kundegrupper og deres ønsker/behov»
- «kunnskap om de andre som kan brukes til å markedsføre Øyriket»
- «jeg kan få kunnskap om muligheter og nye ideer i nettverket. Jeg håper også at en kan få inn en og annen som holder foredrag etc. som man kan få litt inspirasjon fra»
- «info om andre for å kunne informere og kanskje tilby egne kunder som pakke»

I tillegg ble aktørene spurt om hva de mener kunnskapsdeling kan resultere i for deg og andre i nettverket?

- «bedre virksomhet, større kontaktflate, bedre markedsføring»
- «større stolthet for at vi er en del av Øyriket. Tettere samarbeid, fellesskap»
- «større oversikt og kanskje nye og gode ideer»
- «økt kundemasse, økt inntekt, bedre lokalkunnskap»
- «en bedre turistinformasjon for Aukra kommune»
- «utvikling, vi kan utvikle oss selv og bedriftene»
- «økt bevissthet om nye ideer og muligheter»
- «gi oss en større mulighet for felles markedsføring og satsing på mange områder»
- «håper på større omsetning, da vi kan i fellesskap dra flere til vårt område»
- «nytenking, større flater å spille på, kostnads- og risikodeling – kan føre til mindre risiko med å prøve noe nytt»

Svarene gir inntrykk av at de har en bestemt mening om at deltakelse i nettverket kan ha positiv effekt. For å få til dette kreves et mer strategisk og strukturert arbeid og som vil kreve at deltakerne utvikler omsorg i større grad enn i dag.

Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) tegner et bilde i boken sin «Slik skapes kunnskap» som er et godt visuelt bilde på kunnskapsutvikling; Verktøykassen er mindre viktig enn snekkeren.

Hans verktøykasse er full av ulike verktøy som kan utføre mange forskjellige oppgaver, men han må velge det riktige verktøyet for å kunne utføre en gitt jobb, og dette forutsetter en inngående forståelse av hele konstruksjonsprosessen. For Øyriket i Romsdal sin del må aktørene bli flinkere nettopp til å se hverandre som den viktigste ressursen. Her ligger det et unyttet potensiale til økt kunnskap.

Gjennom arbeidet med svarene jeg har fått på undersøkelsen, diskusjon i nettverksmøter og i samtaler ser jeg at det er «verktøyet» hos den enkelte aktør som har fokus. Aktørene ble spurt om det kan være aktuelt å hjelpe hverandre med ressurser og i tilfelle hvilke. Her er svarene;

- «For vår del kan det være overnatting, båtutleie, kajakkutleie, sykkelutleie»
- «Dele informasjon»
- «Det er ett av hovedpoengene med nettverksarbeid. Kan være utveksling av kontaktpersoner i det offentlige etc.»
- «Skape et samarbeid/tilbud sammen med bedrifter om for eksempel reiseliv, fiskerikonferanser m.m.»
- «Øyriketpass» kan deles ut til de som besøker oss og benytter våre medlemmers tilbud»
- «Personlig kunne jeg tenkt meg mer hjelp ang nettbruk»
- «Ressurser knyttet til temaet mat og hus»
- «Sikkert, men kommer ikke på noe»
- «Det vil jeg være positiv til. Vi har til tider ledig kapasitet for våre servitører som kanskje andre kunne leie ved behov. Vi har også kunnskap om servering av både mat og alkohol som kanskje andre kan dra nytte av»
- «Ja for eks tid»

Loyalitet og tillit vil være et tilbakevendende tema i prosessen. Kun fem av respondentene svarte ja på spørsmålet om det er gjensidig tillit i nettverket. To svarte blankt på spørsmålet. De resterende fem svarte at det er for tidlig å si noe om eller at det er delvis tillit. To svarer at det ikke er tillit på nåværende tidspunkt. Det er nærliggende å knytte dette mot utviklingen i deltakelsen på nettverksmøtene og oppfølging både med tanke på tilbakemeldinger, samt besvarelse på spørreundersøkelsen. Det er tydelig samsvar mellom svarene som er positiv med tanke på tillit og deltakelse og oppfølging i nettverksarbeidet.

Styringsgruppen for Øyriket i Romsdal har som målsetting å finne en modell for varig driftsform og dermed avslutte prosjektperioden ved utgangen av 2016. I dette ligger det en mulighet når en ny organisasjon skal på plass til å utarbeide en forretningsstrategi som både implementerer den kunnskapen som allerede er opparbeidet og samtidig medvirker til å frigjøre potensialet som finnes i organisasjonen og i nettverket blant aktørene. Det blir da viktig å identifisere kunnskap som organisasjonen har, - den eksplisitte kunnskapen og hvis det er taus kunnskap bør den gjøres tilgjengelig for de andre.

I et kunnskapsperspektiv kan en utvikle to ulike strategier, etter hvilket perspektiv en har; Den ene benevnes overlevelsesstrategi der kunnskapsfokuset baserer seg på å opprettholde nåværende suksess, der det kan være vanskelig for nye aktører å komme inn på markedet fordi disse bygger på lang erfaring. Den andre benevnes forbedringsstrategi, hvor kunnskapsfokuset ligger i det å utvikle og bidra til fremtidig suksess. Det er grunn til å tro at enkelte av aktørene i Øyriket i Romsdal kan være innenfor definisjonen av overlevelsesstrategi. For eksempel kan det være aktører som driver med hytteutleie, som over mange år har hatt full besetning med utenlandske turister som kommer igjen år etter år som leietakere i hele sommersesongen. Det kan også være hotellvirksomhet som over lang tid har hatt så god inntjening på industrimarkedet at de har fylt opp sin kapasitet, og som følge av det, spesialisert seg mot dette markedet. Det kunne også for eksempel vært en rideskole som har venteliste og derfor takker nei til å være med i nettverket. Det er lett å tenke at behovet for markedsføring i denne perioden ikke er nødvendig. Aktører kan også ha forbedringsstrategi for sine bedrifter. Da er fokuset på å være strategisk i forhold til markedet rundt seg som er i kontinuerlig forandring. Ulike bedriftsstrategier kan være en reel utfordring med tanke på å ha en felles strategi i nettverket. I tillegg er det av betydning at aktørene er ulike i sammensetning, størrelse og grad av profesjonalitet.

Utviklingen av Øyriket i Romsdal er helt avhengig av aktørenes engasjement. For å skape det nødvendige eierskapet og den tidligere nevnte «inside-out» strategien må de være deltakende i prosessen med å utvikle en ny forretningsstrategi. Det er deres input som gir innhold og et eierskap til Øyriket i Romsdal vil være synlig gjennom deres lojalitet til avgjørelser og aktivitet.

Aktørene har hver for seg ulike strategier og gjerne også en blanding av de to strategiene som er nevnt over. For eksempel når markedet for industrinæringer er fallende, vil dette gi utslag for aktører som de har vært kunder hos. Her kreves en forbedringsstrategi med tanke på å finne nye potensielle kundegrupper. Hvordan skal de endre sin drift for å imøtekomme dette?

Øyriket i Romsdal eies av næringsforumene i de tre kommunene, likevel kan det ikke sies at prosjektet har fått den samme eierskapsfølelse i hele næringslivet. Øyriket i Romsdal blir det som alle aktørene til sammen bidrar med. I alle fora der Øyriket i Romsdal er presentert er

tilbakemeldingene gode. Likevel kan det sies at når det kommer til gjensidig engasjement mangler det fortsatt et godt stykke arbeid.

Jeg har som en del av analysen studert utviklingen i de to destinasjonene Røros og Rauma. Erfaringer fra begge viser at strategisk planlegging og deltakelse er to viktige og avgjørende faktorer.

Her har ledelsen en viktig funksjon – når det avgjøres hvilken type ledelse som blir utført. Strategisk ledelse handler om at målsettinger blir formulert og implementert. Denne type organisasjon er helt avhengig av at aktørene er delaktig i disse prosessene. Det betyr at Øyriket i Romsdal bør ha et styre som er sammensatt av aktørene selv og ikke de som representerer dem som i dag. Når man skal formulere de fremtidige kunnskapsbehovene i en bransje, bør mange stemmer høres. (Von Krogh, Nonaka, Ichijo 2001) De fremhever at de strategiske samtalene er av stor verdi for organisasjonen og at det bør reflekteres over hvilken ny forståelse de genererer, innenfor hvilke områder bør det søkes mer kunnskap og hvor bør det hentes frem flere fakta? Dersom noen ideer blir forkastet og andre ikke, bør det også bli reflektert over, på samme måte som om alle fikk lov komme til orde i prosessen.

Når Øyriket i Romsdal lagde kommunikasjonsstrategien var det et fokus på å finne hva som er unikt ved Øyriket i Romsdal. Dette var en prosess der et konsulentfirma ble leidd inn for å lage en kommunikasjonsstrategi etter å ha studert og sett på Øyriket i Romsdal fra utsiden. Denne prosessen ble ledet av styringsgruppen. Den ferdige kommunikasjonsstrategien ble presentert i åpne møter, ett i hver kommune. Invitasjon ble sendt både til kommune, næringsliv og andre og oppslutningen var god. Til sammen deltok 110 personer på disse møtene. Selv om det i møtene kom mange innspill som ble tatt med videre, bygger ikke denne prosessen opp under det som er skrevet over om å skape kunnskap og den ideelle kunnskapsutviklingen der mye omsorg og sosial kunnskap er fremtredende.

Det er lett å tenke at det er naturen og naturopplevelsene som er det unike. Den blir gjerne trukket frem som det, både i vårt distrikt og i resten av landet. For Norge sett under ett er naturen unik, - men i konkurransen med alle andre reisemål som også har flott natur og naturopplevelser som reisemål må det være noe mer, eller i tillegg til som gir distriktet attraksjonskraft. Den unike kunnskapen i forretningsammenheng er ofte den tause kunnskapen, den som er vanskelig å kopiere for andre. Øyriket i Romsdal kan i dette arbeidet

gjennom utvikling av samarbeid i nettverket utvikle en strategi som bygger opp under det unike.

Det er fem steg som kan være redskap og tas med i kunnskapsutviklingen (Krogh, Ichijo og Nonaka, 2001):

1. Dele taus kunnskap – Gjennom å dele taus kunnskap i nettverket vil aktørene også forstå hverandres situasjoner og få en felles holdning til hvordan de skal handle i de gitte situasjonene. Dette kan for eksempel være identifisering og vurdering av spesielle kundebehov som gjesten har. Siden taus kunnskap er knyttet til den enkeltes personlige erfaringer, sanser og kroppsspråk kan Øyriket i Romsdal bygge opp under slik deling ved å oppfordre deltakerne i nettverket til å besøke hverandre og observere hvordan for eksempel den som driver kunstgalleriet er i møte med kundene. For dem som skal starte som guider for gjester er det umulig å vite hvilke spørsmål som kommer, eller for eksempel hvordan takle reaksjoner som kan komme fra gjester hvis uforutsette ting oppstår. Her kan også observasjon være nyttig av eldre og erfarne guider.

Øyriket i Romsdal vektlegger at det er det gode vertskapet som skal være det gjesten husker spesielt godt når de har vært på besøk. Det er møtet med menneskene som har gjort inntrykk. Her kan det gjøres en studie blant aktørene for å samle den tause kunnskapen. Det er imidlertid ikke språket som er viktig, men hvordan aktørene er i møtet med gjestene.

2. Utforme konsepter – Her settes ord på den tause kunnskapen, ved å bruke ord og språk som kan nyttes i videreutviklingen. Møtet med gjesten i kunstgalleriet kan beskrives med ord. I tillegg til selve samtalen kan en registrere for eksempel kroppsspråk og ansiktsuttrykk som er med på å bygge opp under totalopplevelsen til gjesten.

3. Legitimere konsepter – Her blir konseptet evaluert, gjerne opp imot de strategiske planer som allerede finnes. Det kan ha i seg hvordan Øyriket i Romsdal skal arbeide i forhold til det gode vertskapet som er et viktig satsingsområde. I en evalueringsprosess kan det være nødvendig å gå tilbake og ta en ny runde. Det er her en ser på hvilken kompetanse, tidsperspektiv og ressurser som må til for å videreutvikle tjenesten som kommer ut av konseptet.

4. Utvikle en prototype For å prøve ut konseptet der aktørene møter gjesten med et større vertskapsfokus kan gjennomføres ved hjelp av visningsturer. Her kan aktørene utfolde seg og teste ut de nye konseptene. Her inviteres aktuelle gjester som forplikter seg til å gi en tilbakemelding.

5. Utveksle kunnskap – Styringsgruppen vil her få en sentral rolle med å støtte opp om aktørene og derigjennom forsterke det som er vellykket i kunnskapsprosessen. Det er viktig her at ikke aktørene kjenner seg tynget av en forventning om å gjøre radikale endringer. Som kjent er kunnskap knyttet tett opp til selvbilde, og vi lar oss ofte skremme av nye ting. Det kan i verste fall medføre boikott av det nye.

Videre i analysen vil jeg bruke Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) sine 5 hjelpere for å belyse hvilke muligheter og potensiale som ligger i kunnskapsutvikling gjennom organisering av Øyriket i Romsdal.

Hjelper nr. 1 - Å formulere en kunnskapsvisjon. En kunnskapsvisjon skal inspirere til å tørre å gå for, samt utvikle det en selv er god på – ikke alltid tro at vi må kopiere det andre gjør bra. Anerkjennelsen av at kunnskapsutvikling er dynamisk og uforutsigbar er viktig fordi det er mennesker som utfører prosessene. Gjennom etableringen av nettverksgruppene i Øyriket i Romsdal er aktører identifisert og invitert til å delta. Disse bør i fortsettelsen bli tatt med på en organisert prosess, der det etableres en felles forståelse for hva en kunnskapsvisjon er og hvorfor det er viktig at de er med. Dette vil kunne gi en felles plattform og utgangspunkt for dialog i fortsettelsen. Det ideelle er at alle aktører i hele Øyriket i Romsdal deltar på samme arena. Dette ble presisert av en av deltakerne;

«Vi kan sitter her og planlegge, men vi bør involvere de to andre kommunene også. Utfordringen er at det er vanskelig å prioritere og reise hvis møtet er i en annen kommune.»

Kan Øyriket i Romsdal sin visjon defineres som en kunnskapsvisjon? Det er ifølge forfatterne minst syv kriterier som kan brukes for å vurdere kvaliteten på kunnskapsvisjonen. For å skape eierskap til visjonen går det klart frem at det må engasjeres bredt i prosessen. Øyriket i Romsdal fikk i 2011 bistand fra et rådgivningsfirma til å lage en kommunikasjonsstrategi. Kommunikasjonsstrategien med visjon ble presentert på bakgrunn av innhentet informasjon fra styringsgruppe og prosjektleder. I disse informasjonsmøtene var det anledning til å komme

med innspill til videre aktiviteter. Den brede prosessen i forkant ble altså ikke gjennomført i Øyriket i Romsdal. Dette kan ikke sies å støtte opp om et 360-graders fokus som er viktig.

Øyriket i Romsdals visjon forteller om det alle gjestene skal si når de har vært på besøk;

«Vi har vært på et fantastisk sted, opplevd mye spennende, og blitt kjent med noen utrolig hyggelige og gjestfrie mennesker»

Ved hjelp av de syv kriteriene vil jeg måle kvaliteten på denne visjonen. Det første kriteriet: Visjonen gir absolutt en følelse av *forpliktelse* med vissheten om det gjestene skal si når de kommer hjem; at de har blitt kjent med noen utrolig hyggelige mennesker. Her må aktørene utøve godt vertskap for at gjestene skal reise hjem med det inntrykket. Å bidra til å skape spennende opplevelser fyller både dette kriteriet og den neste som er *reproduksjon*. Den skal inspirere til nytenking, nye formuleringer og handlinger. Å bidra til utvikling av spennende opplevelser gjør at aktørene både må ta i bruke eksisterende kunnskap i tillegg til at de må utvikle ny. Det tredje kriteriet skal *reflektere en spesifikk stil*. Det gjør ikke visjonen slik den er formulert, - den signaliserer et raust vertskap, - men ikke en tydelig stil. Til sammenligning har Rauma visjonen «Verdens beste kommune for naturglade mennesker» Det kan sies å være en klar og tydelig stil.

Visjonen fyller heller ikke kriterium nummer fire som har fokus på *omstrukturering av eksisterende kunnskapssystem*. For noen aktører kan denne visjonen strengt tatt ikke ha i seg moment om endring dersom aktører mener at de allerede leverer dette i dag. Visjonen kan i noen grad sies å ha fokus på *omstrukturering av de eksisterende oppgavene*, som er kriterium nr. fem. Dette fordi den sier noe om hvilke konsekvenser det vil ha å bidra til utvikling av spennende opplevelser og som gir utslag i god omtale og enda flere gjester. Det får altså konsekvenser for verdiskapende oppgaver. De nest siste kriteriet, *ekstern kommunikasjon av verdier* kan fylles til en viss grad med en gjenkjennbarhet i det å være raus, imøtekommende og et godt vertskap. Likevel blir dette ikke uttrykt i visjonen på en slik måte at det er lett å huske. Det siste kriteriet er *engasjement for å utforme konkurransekraft*. Visjonen skal inspirere til at aktørene gjør en innsats slik at konkurransekraften i Øyriket opprettholdes også i forhold til andre reisemål. Det betyr at når visjonen er åpent formulert, vil den også kunne passe for mange andre reisemål.

Etter å ha gjennomgått de syv kriteriene for en vurdering i forhold til å måle kvaliteten på kunnskapvisjonen, synes det å være klart at Øyriket i Romsdal sin visjon anbefales tatt opp

til ny vurdering. Den bør etter disse kriteriene ha fordel av å være mer stedsspesifikk. Den bør også i større grad fortelle om identiteten til Øyriket i Romsdal – som igjen skal gjenkjennes i alle strategidokument og handlingsplaner. Visjonen bør ha et innhold som motiverer til vekst innenfor en klar retning.

Hjelper nr. 2 – Å lede samtaler Betydningen av samtaler kan ikke understrekes sterkt nok skriver forfatterne Krogh, Ichijo og Nonaka (2001). Oppgaven å lede slike samtaler på en god måte er vesentlig for gjensidig utveksling av ideer og det å kunne reflektere sammen i en samtale. Dette representerer det første og viktigste steget i en prosess for kunnskapsutvikling; å dele taus kunnskap. For Øyriket i Romsdal er det viktig å utvikle tillitsfulle samtaler mellom aktørene. Ledelsen i Øyriket i Romsdal må være tydelige på nødvendigheten av at for å utvikle kunnskapsnettverk må blant annet åpenhet, tålmodighet, evne til å lytte og mot ligge til grunn hos deltakerne som skal være med. Ærlighet og raushet er også to viktige grunnleggende faktorer som må etableres i nettverket. Skjulte agendaer og dominerende væremåter som har bakgrunn i konkurranse, må legges vekk. Da er det ikke nok at deltakerne er enige, men det er også nødvendig med forståelse for konseptet Øyriket i Romsdal.

Teorien viser til at samtaler vanligvis har to grunnleggende hensikter, enten bekrefte innholdet i kunnskapen, eller sikte mot å skape ny kunnskap. Jeg har gjort lydopptak av samtaler i seks av ni nettverksmøter. Så langt er det bekreftelse av kunnskap som i all hovedsak har vært innhold i møtene. Øyriket i Romsdal er ikke enestående og må som i andre destinasjoner bruke tid på å prøve ut og erfare. Dette tar tid. Erfaringene fra Røros og Åndalsnes viser begge at det er langsiktig arbeid å bygge opp den tilliten som må ligge til grunn for en vellykket utvikling. De har begge hatt tydelig ledelse som har både motivert og gitt energi til aktørene rundt seg.

En av respondentene skrev som svar i spørreundersøkelsen på hva som er viktig i et nettverk;

«Tillit. Det er vanskelig å kunne være med i et nettverk dersom en føler at det ikke er gjensidig tillit. Jeg mener at det er viktig å være ærlig sånn at man kan gi og få ærlige tilbakemeldinger.»

Dette gir en klar forventning om at den gode dialogen og samtalen er sentral for å lykkes. At en kontinuerlig dialog er viktig og som oppmuntrer til omsorg kan to eksempel fra Røros og Rauma beskrive. Det ene er hentet fra et foredrag som utviklingssjefen i Destinasjon Røros holdt for reiselivsaktørene i Romsdal den 29. januar på Hotell Angvik Gamle Handelssted.

Før strategiprosessen i 2007 beskrev hun samarbeidet på Røros som et kretsmesterskap i å konkurrere med naboen. Derfra og frem til i dag har de vektlagt samarbeid og nettverk slik at fra å konkurrere har samarbeidet snudd til at de nå anbefaler hverandre i stedet. Det samme forteller reiselivssjefen på Åndalsnes. Situasjonen har snudd fra den tiden da de ved hotellene hvis de hadde fullt, anbefalte gjestene til å dra til Valldal i stedet for å kontakte naboen. I dag utveksler de e-poster hver morgen for å oppdatere hverandre på hvor mange ledige rom de har, slik at de også kan anbefale hverandre. I stedet for å la gjestene dra videre, samarbeider de om å gjøre det de kan for at gjestene blir litt lenger på stedet. Dermed legger gjestene igjen sine reisepenger i Rauma i stedet for et annet sted.

Destinasjon Røros la stor vekt på å involvere alle aktørene i strategiprosessen som startet i 2007. De brukte lang tid på denne prosessen som endte opp i felles mål. De har spesielt fremhevet det brede samarbeidet i lokalsamfunnet der destinasjonsselskapet har hatt rollen med å stimulere og koordinere utviklingen og samarbeidet.

Det er her kunnskapsaktivistene kommer inn i bildet. Dette er *hjelper nr. 3 «Å mobilisere kunnskapsaktivister»*. Det kan være lederen, det kan være styremedlemmer, men det kan også være en eller flere av aktørene som tilfører energi og har evne til å koble ideer og tiltak som kommer frem i nettverket. Nyskaping er en skjør prosess, med mange barrierer som skal overvinnnes. Aktørene er som regel vant til å arbeide på sin måte, for seg selv og ofte i konkurranse om gjestene.

Økonomi er et vesentlig og stadig tilbakevendende spørsmål. Økonomi er også for flere aktører årsak til at de vegrer seg for å involvere seg. Øyriket i Romsdal trenger aktivister som er med å skape både omgivelsene, eller *ba* der forholdene ligger til rette for kunnskapsutveksling. Hittil i prosessen har fokuset vært på felles produktutvikling.

Kunnskapsaktivister i Øyriket i Romsdal kan bidra positivt til at alle aktørene får øynene opp for at de i tillegg til dette også for eksempel kan få ny kunnskap om fremgangsmåter for utvikling av presentasjonsmateriell, eller kunnskap om gjestene som kommer. Å invitere til jevnlig nettverksmøter kan være nødvendig for å utvikle den sosiale kunnskapen som gjør at de har en trygghet og tillit til hverandre. I slike nettverksmøter kan da både planlagt og ikke planlagt utvikling forekomme. På nettverksmøte nr. to i Aukra ble det diskutert hvordan samarbeide om å presentere aktørene for gjestene som kommer. Det kom da frem at aktørene selv ikke har nok kunnskap om hverandre til å kunne anbefale hverandre til gjestene. Det ble besluttet at møtene i fortsettelsen skulle legges hos den enkelte aktør slik at alle kan bli bedre

kjent med hverandres drift og tilbud om aktiviteter. Bedre kjennskap om hverandre knytter aktørene sammen og de vil kunne være kunnskapsaktivister overfor andre som ikke har deltatt, potensielle nye deltakere i nettverket, eller overfor andre utenfor nettverket for å skape aksept og bygge merkevaren Øyriket i Romsdal.

Kontaktinformasjon er formidlet til alle i nettverket. Det er også opprettet en lukket Facebookgruppe der spørsmål og informasjon kan utveksles. Ivrige og motiverte deltakere kan bidra aktivt på disse mediene. Dette i tillegg til felles aktiviteter er med å bygge fellesskap og identitet i nettverket. Noen nettverk kan fungere godt som datanettverk, det finnes eksempler på bedrifter som utvikler og deler kunnskap i datanettverk. Mange av aktørene er med i Øyriket i Romsdal med bakgrunn i en attåtånæring, enten et firma eller en organisasjon. Dette er en utfordring og det er heller ikke å forvente at de kan legge inn like mye tid og energi som de som har drift på fulltid.

Det er lett å tenke at en kunnskapsaktivist bør være styrelederen med sitt styre og prosjektleder i Øyriket i Romsdal siden det er disse personene som trekker linjene mellom arbeid og felles visjon. De er naturlig at det er de som har tette forhold til visjonen og kan kommunisere betydningen av dette. Samtidig kan det være en fare at disse personene lett kan favorisere bare den kunnskapen som ligger nærmest opptil strategien som er valgt i stedet for å åpne opp for annen kunnskap som kan bidra til å endre visjonen.

Øyriket i Romsdal selger fremtidsvisjonen om at gjesten vil fortelle om at *han har vært på et fantastisk sted, opplevd mye spennende, og blitt kjent med noen utrolig hyggelige og gjestfrie mennesker*. Det er vanskelig for aktørene å se inn i fremtiden og se hvordan dette blir, - derfor vil ledelsen uansett ha en viktig oppgave som kunnskapsaktivister.

Hjelper nr. 4 – Å skape den riktige konteksten handler ifølge forfatterne om organisasjonsstrukturer som utvikler solide relasjoner og effektivt samarbeid. Hvordan kan dette gjøres i Øyriket i Romsdal? Her er interaksjonen mellom aktørene avgjørende. Hvor denne foregår er ikke avgjørende, den kan skje i mange ulike sammenhenger og på ulike måter. Det som er viktig er at det tilføres energi og omsorg og at det er åpenhet for et visst kreativt kaos. Styringsgruppen og prosjektleder kan verken fremtvinge utvikling eller utveksling av kunnskap, men de kan oppmuntre til samarbeid og bidra aktivt til å bygge en organisasjon som verdsetter kunnskapen som kommer fra mange forskjellige kilder.

For Øyriket i Romsdal er det en mulighet å nedsette arbeidsgrupper som arbeider med konkrete utviklingsoppgaver uavhengig av styret og nettverkene. En annen mulighet er å arrangere stormøter der deltakerne er aktive i grupper. Utfordringen vil være hvorvidt aktørene føler gjensidig avhengighet til hverandre og til Øyriket i Romsdal med tanke på utvikling av sin virksomhet. Hittil er denne gjensidige avhengigheten ikke opprettet. Det er lett å trekke den slutningen utfra antall mottatte svar på undersøkelsen, (14 av 27 utsendte undersøkelser) utviklingen i oppmøte på nettverksmøter, (se figur side 48) samt oppfølging av oppgaver som nettverket ble enige om å utføre, men som ikke ble slik som det ble avtalt i møtene. Likevel kan det sies at det ble startet en prosess i nettverksmøtene, en idemyldring som resulterte i forslag til ulike typer samarbeid mellom aktørene. Disse fremkom enten med bakgrunn i hver enkelt sine erfaringer fra kontakt med gjestene og deres behov, erfaringer de er blitt fortalt, eller med bakgrunn i egne erfaringer som gjest fra andre steder.

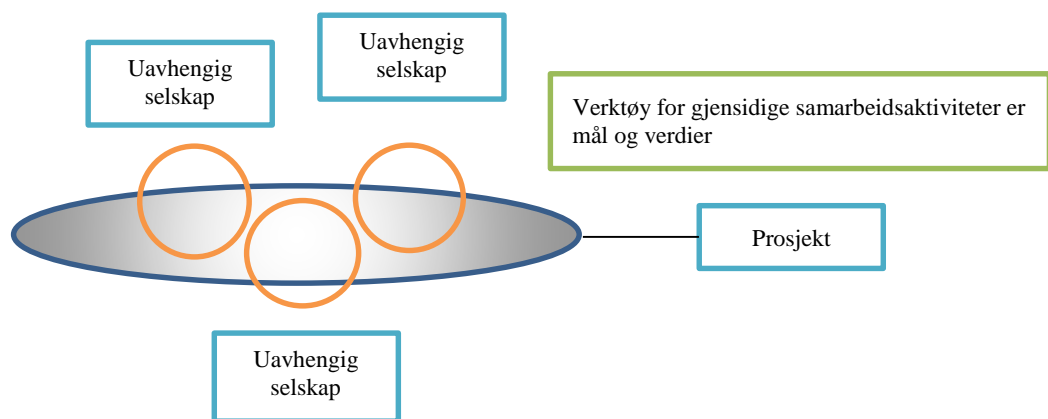
Når jeg spiller av lydopptaket der også samtalene i pausen er med, oppdaget jeg at to aktører konkret diskuterer muligheter for samarbeid i forbindelse med et arrangement i sommer. Tema var hvordan de kan utnytte at de fleste er tilreisende gjester og hvordan få disse til å stoppe og spise middag på hjemveien. To andre deltakere var i diskusjon omkring hvordan de bedre kunne merke skilte attraksjoner i kommunen. Telefonnummer ble utvekslet og avtaler fastsatt. Dette er et bevis på at slike nettverk godt kan fungere som *ba*.

Øyriket i Romsdal har mål om å gi gjesten spennende opplevelser i møte med hyggelige og gjestfrie mennesker. Dette kan oppnås, som forfattere skriver gjennom å utvikle en forståelse for gjestenes kunnskapshjelpende kontekst. Øyriket i Romsdal kan ved å legge stor verdi i å utvikle vertskapsrollen, utvikle og styrke den viktige evnen å snakke med gjestene, slik at en i samtaler kan få vite noe om hva kundene ønsker seg og den tause kunnskapen de har. Dette blir også lagt vekt på i metoden tjenestedesign, der Flytoget ofte blir brukt som eksempel. Ved å studere passasjerenes behov inngående har de designet hele togreisen. For eksempel ved å snu stolrader slik at de vender mot bagasjehyllene, fordi følelsen av å vite hvor bagasjen er når du sitter kom frem som et viktig behov.

Slik kunnskap fremkommer i kontakt med gjesten, men i og med at ord kun kan uttrykke 10% av den forestillingen en kunde har i tankene sier det noe om hvor viktig, men samtidig hvor vanskelig det er å få ta i den tause kunnskapen (s223).

Forfatterens figur som beskriver uavhengige selskaper; «Adskilt og forent» (figur nr. 9) kan også brukes som modell på organisering av Øyricket i Romsdal. Hver enkeltstående aktør må være delaktig i prosessen for å skape mål og verdier for organisasjonen.

Røros viste til prosessen de har hatt der de engasjerte aktørene i den omfattende strategiprosessen som startet i 2007. Siden har de fulgt opp med mange medlemsmøter hvert år, kunnskapsløftet for vertskapet, vertskapstreff og kompetanseheving. I tillegg arrangeres frokostmøter for å opprettholde kontakt både mellom administrasjon og medlemmene, samt kontakten mellom medlemmene. Dette er en måte å opprettholde og videreutvikle de felles mål og verdier som destinasjonen jobber for. Et annet virkemiddel som også kan bidra til å opprettholde denne attraktiviteten kan være å innføre incentiver som oppmuntrer til kunnskapsaktivisme. Dette er til sammen med å bygge opp under det viktige eierskapet og lojaliteten.



Figur 9: "Adskilt og forent" (Krogh, Ichijo og Nonaka, 2001)

Det som ikke er gjort i nettverksgruppene er å lage en oversikt for å bli klar over hvilken kompetanse hver enkelt deltaker sitter inne med og kan bidra med inn i nettverket. En slik oversikt kan både styrke identiteten til gruppen, men også frigjøre skjult kompetanse.

Telemarksforskning har gjennomført analysen «Suksessrike distriktskommuner – en studie av kjennetegn ved 15 Norske distriktskommuner» (TF-rapport nr. 303 2012) utarbeidet på oppdrag av Distriktsenteret. Rapporten tar for seg nettopp hva som kjennetegner distriktskommuner som får til en god utvikling. Analysen viser at det er fire kjennetegn som går igjen

- Stedlig kultur; en offensiv og optimistisk kultur, raushet
- Smådriftsfordeler; oversiktighet, kort vei fra ide til beslutning

- Lokale entreprenører; ildsjeler både innenfor og utenfor den kommunale forvaltningen
- Grip mulighetene; benytt de anledninger som gir seg, også kriser.

Også Telemarksforskning peker på betydningen av å utvikle det de kaller for tillitsfulle nettverk, der aktører med ulike interesser og ulik kompetanse jobber sammen om felles mål, og der arbeidsformen er preget av en raushet og forutsigbarhet, men samtidig har evne til å handle raskt. Den satsingen som Røros har gjort gir også troverdighet når Telemarksforskning sin analyse legges til grunn. Her fremhever de nettopp de suksessfaktorene som Røros trekker frem i sine fortellinger.

Hjelper nr. 5 - Å gjøre den lokale kunnskapen global. Gjennom samarbeid kan aktørene i Øyriket i Romsdal presentere et samlet tilbud til potensielle besøkende gjester og på den måten fremstå som mer attraktive enn om hver enkelt alene skal gjøre den samme jobben. Ønsket om å gjøre den lokale kunnskapen global, det å snakke om å gjøre det, viser seg alltid å være mye enklere enn å gjennomføre. Her kreves en betydelig vilje til samarbeid mellom de involverte aktørene og ledelsen i organisasjonen.

Forfatterne skriver at det kan opprettes et «center of expertise» som er et ekspertteam som løser de lokale oppgavene og distribuerer globalt. Med bevissthet om den menneskelige reaksjonen i form av motstand som kan komme når utenforstående tar avgjørelser som rokker ved vår selvfølelse, eller foreslår tiltak som føles påtvunget, ser ikke dette ut til å være en god organisering for en vellykket etablering av organisasjonen Øyriket i Romsdal. Et slikt ekspertteam kan fungere godt i en større og veletablert organisasjon.

Jeg kommer også her tilbake til motivasjonen til den enkelte aktør som en avgjørende faktor. Den lokale kunnskapen som blir gjort tilgjengelig for alle i nettverket kan med bakgrunn i dette bare bli sett på som en kilde til inspirasjon og ny innsikt. Så er det opp til den enkelte å velge om og hvordan en ønsker å ta dette i bruk.

Samtidig er det viktig å ha dette som et mål for organisasjonen Øyriket i Romsdal, nettopp fordi at hvis en lykkes med dette er det med på å forsterke samholdet, eierskapet og derigjennom også øker muligheten for tiltak som blir vellykket. Dersom eieren av campingplassen overfører sin kunnskap til andre som opplever konkurransefortrinn etter å ha gjenskapt kunnskapen i sin organisasjon, da er målsettingen nådd.

5.4 Samhandling i nettverk

Med kunnskap om andre destinasjoner sine suksessfaktorer, samt oppfordringer fra de overbyggende reiselivsselskap og Innovasjon Norge er aktørene klar over at produkt finnes allerede tilgjengelig i Øyriket i Romsdal. Innovasjon Norge gir råd i sin Håndbok for reisemålsutvikling (2015) om å vektlegge spesielt kunnskapsutvekslingen i samarbeidet;

«Det er nødvendig å skape stedlige, kompetente og komplementære, tillitsfulle nettverk. Lokale nettverk er viktig – på tvers. De må vite hva de driver med, de må være sammensatt av folk som kan ulike ting, og derfor må de bygges av tillit».

Det er effekten av gjestens opplevelse etter å ha besøkt Øyriket i Romsdal som er avgjørende. Betydningen av hvordan opplevelsene pakkes og presenteres for gjesten blir viktig å samarbeide om. I nettverksmøtene er deltakerne utfordret på å bruke de verktøyene de har tilgjengelig til å lage opplevelsespakker som presenteres på en slik måte at gjesten får lyst til å kjøpe.

Selv om en skulle tro at alle kjenner alle i en liten kommune, oppdaget jeg når samtalen gikk rundt bordet i nettverksmøtene, at det var mye som ikke var kjent om hverandres drift og aktiviteter. Kunnskap om hverandre vil være en forutsetning for å kunne oppfylle ønsket om å samarbeide og anbefale hverandre.

I Aukra ble det foreslått å følge Røros sitt eksempel og arrangere et vertskapskurs før sommeren setter inn der en inviterer alle som har et yrke eller en posisjon der de er i kontakt med gjester som er på besøk. Røros har gjennomført som ett av fem utviklingsområder et vertskaps og kunnskapsløft som ble tilbudt alle ansatte i hele regionen. Bakgrunnen for dette var at med mange nye tilreisende og ansatte innen reiselivet, samt nye generasjoner som vokser opp, var kunnskapen om Røros og historien liten. De utviklet derfor et vertskapskurs med basiskunnskap om lokalhistorien. De begrunnet dette med at de som jobber på turistinformasjonen har denne basiskunnskapen allerede, men det er en liten prosent av de besøkende som er innom der. De aller fleste besøker bensinstasjonen, butikken, restauranten eller et overnattingssted. Alle disse personene som på en eller annen måte er i kontakt med gjesten er viktige brikker i vertskapet og blir derfor vurdert som en del av helhetsinntrykket i ettertid.

Det er en kjensgjerning at veldig mange av de besøkende som kommer til Røros, stopper noen timer for å se på gamle hus, for så å reise videre. Gjennom vertskapskurset har de satset bevisst på å øke kunnskapen om hverandre. Målsettingen er at vertskapet aktivt skal anbefale

hverandres tilbud og opplevelser slik at gjesten blir fristet til å bli værende litt lenger og samtidig legger igjen litt penger hos næringslivet. Dette er også i tråd med det en av deltakerne på nettverksmøtet i Aukra sa;

«Vi må bygge på hverandre. Det er det beste vi kan gjøre for å få flere til å komme hit.»

Dette handler om å utveksle erfaringer og kunnskap.

Som en del av vertskapskurset på Røros hadde de også fokus på at hver enkelt skal reflektere over sin rolle som vertskap og at de skal utvikle sin trygghet ved å bruke seg selv som vert. De flyttet fokuset fra å yte god service, som for øvrig alltid skal ligge i bunn, til i tillegg bruke seg selv aktivt i samhandlingen med de som kom på besøk. Dette oppleves av gjesten som ekte og raust vertskap. Det bærer i seg en bevisst utvikling av et miljø som understøtter samarbeid, utveksling, lojalitet og kreativitet. Det samsvarer også med teori om kunnskapsutvikling som sier at hvis ønsket er å hjelpe noen med å vokse, må vedkommende få mulighet til å eksperimentere.

Røros blir sett opp til av mange andre som driver med reisemålsutvikling, mange som jeg har reist dit for å studere hva de har gjort for å lykkes. Det er vel og bra, men det er viktig også å finne Øyriket i Romsdal sin særegenhet. Innovasjon Norge støtter opp om funnene i Telemarksforskning sin rapport «Duett eller Duell? Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling» (319:2013). Mange stedlige strategier bygger på såkalt «best praksis», fordi man har hørt om andre, eller besøkt andre som har lykkes godt. Da er det en fare for at lokale særpreg overses. Ingen steder er like og det er nettopp særpreget og det som er ekte som gjesten ser etter.

Hva med Destinasjon Nordmøre og Romsdal, kan de ha en mer aktiv rolle i en viktig oppstartsfase med sin kompetanse om omstilling? Aktørene i Øyriket i Romsdal må tas med på en prosess der en fra å jobbe alene og hver for seg i større grad tenker kunnskapsdeling og felles løft.

Min oppgave er å finne en modell for varig drift av Øyriket i Romsdal. Aktørene som ønsker å være delaktig i nettverket for å utvikle Øyriket i Romsdal skal være med å ta avgjørelsen om hvordan dette skal organiseres. Kan det være en løsning at det allerede etablerte destinasjonsselskapet kan være den overbyggende motoren? Eller er nærheten til destinasjon avgjørende for å lykkes, slik at en egen organisasjon bør etableres i Øyriket i Romsdal?

Destinasjonsselskapene slik vi har kjent dem vil måtte ta helt andre roller fremover. (Torill Olsson, 2014) Rollen vil sannsynligvis i større grad tilpasses lokale muligheter og utfordringer, men vil i hovedsak handle om å utvikle kundekunnskap, bygge kompetanse, utvikle attraktive konsepter og tilbud, bli enda bedre på nisjemarkedsføring og målrettet bruk av sosiale medier. I en slik verden kan destinasjonsselskapene gjerne også ende med å utvikle noen kommersielle tilbud som det er betalingsvilje for og som ikke ligger naturlig på bedriftsnivå.

Med hjelp av nettverksmøter, spørreundersøkelse og intervju har jeg forsøkt å klargjøre hvilke muligheter som ligger i å utvikle Øyriket i Romsdal og om en slik overbyggende satsing kan skape innovasjon og økt aktivitet for næringene.

Det som er klart er at svaret har en ikke før en har prøvd. Det vil alltid være usikkerhet rundt nyetableringer. Å ha mot til å tørre er en viktig egenskap på veien til innovasjon og som Poon (1989) skrev om overgangen til «new tourism» er det viktig at tilbudene blir utviklet ved å være mer kundeorientert.

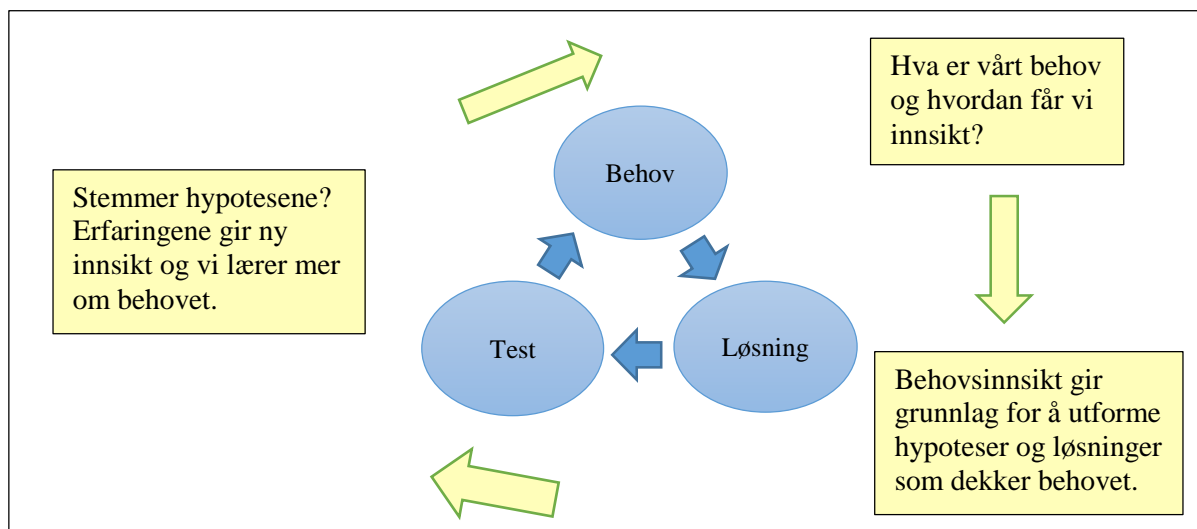
På nettverksmøtene i Aukra ble det foreslått å utarbeide en opplevelsespakke som først skulle testes ved å gjennomføre en visningstur. På slike visningsturer blir gjester invitert til å prøve produktet gratis mot å gi en tilbakemelding i etterkant. På den måten kan en gjøre nødvendige endringer og tilpasninger før det nye produktet legges ut på markedet. Styringsgruppen arrangerte en slik tur i 2012, som en del av strategien å bygge merkevare blant beslutningstakere og samarbeidspartnere, men ikke minst for å få god mediedekning om det nystartede reisemålsprosjektet. Målet var å vise frem muligheter og det store potensialet som finnes i Øyriket i Romsdal. Når ideen nå kom opp igjen i nettverksmøtene ønsket jeg å se om aktørene ville vise initiativ og ta tak i dette. Jeg oppfordret derfor til at deltakerne kom med forslag og de som kunne tenke seg å være med å utvikle en slik visningstur kunne melde fra om dette. Prosjektleder sin rolle skulle være å koordinere og legge til rette.

Selv om vi er klar over at vi i dag i mye større grad er avhengig av kundens opplevde kvalitet, med tanke på hva vi vet om effekt av og verdien av de uformelle informasjonskildene, (Poon, 1989) kom det ikke tilbakemeldinger angående visningsturen etter dette.

Det kan være flere årsaker. Det kan være at deltakerne er usikker på, eller ikke har tro på konseptet visningstur. Det kan også være at deltakerne mener at de ikke har kapasitet til å delta når det blir snakk om å sette av tid til planlegging og gjennomføring. Det siste alternativet er at det er helt greit at andre tar tak i dette, så kan jeg eventuelt henge meg på

senere hvis det blir noe av. Eierskap og ansvarliggjøring kommer tydelig frem som viktige moment. I tillegg er tillit en forutsetning for innovativt samarbeid (Keeble, 2000). Det er naturlig at det er leder som tar et ansvar i forhold til å koble menneskene sammen og gjøre det på riktig måte (Krogh, 1998).

KS (Kommunesektorens Organisasjon) som også arbeider for å fremme innovasjon i den offentlige sektor bruker en modell som er visuell og enkel å huske med tanke på dette temaet (se figur 10). BLT-innovasjonsmetoden inneholder elementene behov, løsning og test (G. Weiberg-Aurdal, 2015). Med bakgrunn i aktørenes behov for å samarbeide om å lage opplevelsespakker som skal tilbys gjestene, utformes disse med den kunnskap som aktørene har tilgjengelig og som de på det tidspunktet mener vil være det gjesten etterspør. Deretter testes løsningen gjennom en visningstur og ny erfaring bidrar til at aktørene får ny innsikt om gjestenes behov. Dette er en god måte å tilpasse og utvikle produkt, både i samarbeid mellom aktørene og med gjestene.



Figur 10: BLT - En modell for brukerdrevet innovasjon (Kommunesektorens organisasjon)

Reiselivet i Rauma arbeider etter samme metode og viser til denne modellen i sin «Masterplan for produktutvikling reiseliv i Rauma» (revidert utgave 2015). De har som en av tre delstrategier vektlagt samarbeid og samhandling. «Stimulere til samarbeid mellom næringene, mellom aktører i kommunen og med reisemål/aktører i regionen og landsdelen. Samarbeidet skal kun motiveres gjennom kommersielle hensikter der samhandlingen er utløsende for økt omsetning på kort og lang sikt». Dette er en målsetting som underbygger betydningen av samarbeid ikke bare innad i egen kommune, men også i et større perspektiv. Attraksjonene i

regionen er ikke i konkurranse med hverandre, men de er supplement til hverandre. Også Visit Nordmøre og Romsdal har dette befestet i sin strategi.

5.4.1 Forankring i kommunene og i næringslivet

Kommunene har en sentral rolle i dette arbeidet. Selv om det er reiselivsaktørene som lager og tilbyr opplevelses pakker, er de i stor grad avhengig av kommunen som tilrettelegger og samarbeidspartner. Kommunene er opptatt av å kunne presentere et helhetlig bilde av kommunen også overfor gjestene som er på besøk. I Aukra kommune er det serviceavdelingen på kommunehuset som fungerer som turistinformasjon. I Sandøy kommune er det Finnøy Havstuer som har den funksjonen og i Midsund er det ikke betjent turistinformasjon, men tilgjengelig informasjon finnes både på bensinstasjon og i butikksenteret.

Midsund kommune har i samfunnsdelen av kommuneplan for perioden 2012-2020 vedtatt som ett av fire hovedmål at kommunen skal ha et variert, attraktivt og velfungerende næringsliv. Videre står det at de skal utvikle reiselivsnæringen mellom annet gjennom interkommunalt/regionalt samarbeid. Kommunen skal øke bruken av jordbruksareal til aktivt jord- og skogbruk, i kombinasjon med et naturbasert og bærekraftig reiseliv. Videre også ta vare på sikret område for naturmangfold (flo, fauna, geologi), kulturminne ol. Kommunen har også med et punkt om næringsutvikling der de skal legge til rette for småskalanæring i form av lokal veksthage og aktivt samarbeid med kompetansmiljø. Kommunen vedtok i sin planstrategi for 2013-2016 at næringslivet i stor grad er rettet mot maritime næringer med fokus på fiskeforedling, oppdrett, havgående fiskefartøy og relatert industri. I planen skrives det at det er store muligheter og ønske om et større fokus på turisme og reiseliv, ettersom kommunen har et stort potensiale. Egen næringsplan er ikke utarbeidd i Midsund kommune.

Under arbeidsnavnet Midsund Kystkultur lanserte Midsund Næringsforum for noen år tilbake ideen om utbygging av en trebebyggelse, bestående av sjøboder og mindre trehus ved siden av broen til Midøy. Ideen var å få til et miljø, som spesielt på sommerstid skal være et attraktivt område å besøke. Denne planen er lagt litt på vent, men det skjer mye avgjørende og spennende nå i forbindelse med utvikling av sentrum og et Fiskerisenter som blant annet skal inneholde et simulatorsenter. I dette konseptet ligger det også et reiselivskonsept med kystkultur, fisketurisme, m.v.

Aukra kommune har i samfunnsdelen av kommuneplanen som ett av satsingsområdene innen næring og regionsutvikling av de skal styrke eksisterende næringsvirksomhet i kommunen. I tillegg står det at det skal satses mer på reiseliv, handel og service. I vedtatt strategisk næringsplan for perioden 2011-2020 er regionalt samarbeid trukket frem som en av driverne for utvikling av næringslivet i Aukra. Videre står det at Aukra skal ta del i veksten innenfor reiselivsnæringen. Et av hovedmålene er at næringslivet skal være mer mangfoldig. Et av flere delmål er å satse mer på reiseliv, handel og serviceyrke gjennom tiltak som blant annet; støtte opp under og bygge Øyriket i Romsdal som merkevare. Det skal også legges til rette for at hytter/sjøhus kan realiseres, samt nye handel- og servicebedrifter. Siden Aukra Næringsforum forvalter kommunens næringsfond er både Aukra kommune og Aukra Næringsforum satt som ansvarlig i perioden 2011-2016.

I samfunnsdelen av kommuneplan til Sandøy kommune gjeldende for perioden 2011 – 2023 blir det beskrevet som ei utfordring at den maritime industrien er sårbar for internasjonale konjunkturer. Videre skrives det at kommunen derfor må legge til rette for, og stille seg positiv til, innovatører som vil satse på nye produkt og gå nye veier. Det ligger et stort unyttet potensiale i for eksempel turisme- og ulike fritidsaktiviteter. At kommunen kan by på mange og unike naturopplevelser blir også trukket frem. Disse ligger klar til utvikling og bruk ifølge planen.

Også i handlingsdelen av planen blir det fremhevet at turistrettet utvikling har spesielt utviklingspotensialer ved bygdene, småøyene og havlandet. Mål om å legge til rette for havlandet som opplevelsesdimensjon blir trukket frem. Avslutningsvis blir det tatt med under oppsummering av handlingsdelen at de folkevalgte må ta stilling til mange utfordringer i planperioden, deriblant turisme og utbygging vs. natur og miljøverninteresser.

Alle tre kommunene har næringsfond der formål er å gi støtte til tiltaksarbeid, investeringer i bedrifter, bedriftsutvikling og etablererstipend. For Aukra sin del er det Aukra Næringsforum som har fått i oppgave av kommunen å forvalte fondet, som består av RDA-midler fra staten. RDA-midler (Regional differensiert arbeidsgiveravgift) er kompensasjon for avgiftsøkning som tilbakebetales fra staten.

Øyriket i Romsdal har fått tilskudd fra kommunenes næringsfond til etablering og oppstart i 2012. I 2014 ble det søkt om driftstilskudd der Midsund og Aukra bevilget det omsøkte

beløpet. Det er søkt om prosjektstøtte i 2015 og Aukra og Sandøy har bevilget, mens Midsund avventer behandling i 2016.

Næringslivet har gjennom prosjekt som Sommermagasinet og arrangementet Øyriket i Romsdal til by'n bidratt økonomisk både som sponsorer og deltakere. Dette er av stor viktighet for prosjektet, ikke bare økonomisk, men også som en aksept for at de støtter opp om prosjektet. Dette er ikke bare bedrifter som hører til reiseliv- eller handelsnæringen, men her stiller næringslivet bredt opp om Øyriket i Romsdal.

Direktøren i en fiskeribedrift har gitt meg tillatelse til å sitere det han skrev i en e-post:

«Vi er veldig positiv til det arbeidet dere har lagt ned, og vi vet at dette er bra for kommunene i øyriket. Strengt tatt har vi ikke behov for å profilere oss, men det gir så mye til våre ansatte og miljøet rundt oss at vi ønsker å bidra».

Denne støtten er viktig med tanke på å bygge identiteten til Øyriket i Romsdal. Bedriftseiere er kjent med at valg av yrke, arbeidsplass og bosted henger tett sammen med relasjoner til familie og venner, men også i stor grad av de muligheter og tilbud som finnes i naturen og i fritidskulturlivet. Dersom en gjennom nettverksbygging i Øyriket i Romsdal lykkes med utvikling og tilrettelegging av opplevelser, kan det også ha positiv effekt for næringslivet total sett, dersom arbeidstakere velger deres bedrift på grunn av rammene rundt.

5.4.2 Potensiale for økt inntjening

Alexander Ostewalder (2009) har laget Canvas forretningsmodell som jeg valgte å presentere for aktørene på det første nettverksmøtet. En viktig målsetting for deltakerne til å delta i nettverket er nettopp økt inntjening. Å starte med et forretningscase, eller for Øyriket i Romsdal et opplevelsesprodukt, og deretter bryte det ned i hvilke komponenter det består av er en god måte å introdusere til tema som omhandler markedsføring. Her blir en gjort oppmerksom på alle faktorer som må ligge til grunn for å lage attraktive opplevelser for potensielle gjester.

Canvasmodellen er en mye brukt modell. Mange bedrifter kan vise til at de har benyttet modellen, som for eksempel Microsoft, 3M, MasterCard og andre. Innovasjon Norge anbefaler gründere i etableringsfasen å starte med og lage en forretningsmodell og bruker Canvasmodellen som eksempel.

Det er en visuell modell som er enkel å forstå, ha oversikt over og huske. Det var også målsettingen til Osterwalder da han laget modellen. Han opplevde at det fantes svært mange

ulike oppfatninger av hva en forretningsmodell er og hva den skal inneholde. Mange erfarer også at forretningsmodeller er dokumenter på flere ti-talls sider som for det meste blir liggende i en skuff. Canvasmodellen lages på ett ark, - og som navnet forteller kan alle komponentene endres helt frem til en er fornøyd med resultatet, akkurat på samme måte som med et maleri.

Deltakerne i det første nettverksmøtet hadde en idedugnad med tanke på å finne aktuelle opplevelsesprodukt de ønsket å satse på. Deretter valgte de ut ett enkelt som de skulle bruke i modellen. I gjennomgangen måtte de diskuterte seg gjennom de ulike temaene; verdiløfte, kundesegment, kundeforhold, kanaler og innteksstrøm. For hvert tema noterte de ned på post-it lapper stikkord som var viktig å prioritere og deretter festet den der den hørte hjemme i modellen. Etter også ha bestemt hvilke kjerneaktiviteter og ressurser som trengs, hadde de svaret på hvor mye finansiering de trenger. Enkeltelement i modellen kan endres helt til en har den optimale modellen. Når en endrer ett element vil en også se at det kan ha konsekvenser for andre handlinger. Gjennom arbeidet med modellen ble det tydelig for deltakerne at det i stor grad handler om å samarbeide for å finne den optimale løsningen.

Reiselivssjef i Nordmøre og Romsdal sier til Åndalsnes Avis 28.02 2015, at attraksjonene henger sammen og forsterker hverandre. De mest tydelige eksemplene er Atlanterhavsveien og Trollstigen. En styrke er også de store kontrastene som regionen byr på, med mektige naturopplevelser fra storhavet til fjordlandskapet og mektige fjell.

Øyriket i Romsdal har Ona Fyr som det mest kjente fyrtårnet, det er det enighet om blant respondentene. Boken «Ona Fyr» som Ingebrigt Steen Jensen skrev i 2005 og forfatteren Henning Mankell som de senere ble knyttet til Ona fordi han kjøpte seg hytte der, har begge gitt Ona som reisemål nyttig drahjelp i markedsføringen. Respondentene svarer også at Classic Norway med sine fasiliteter er et fyrtårn i Øyriket i Romsdal. Nyhamna med ilandføringsanlegget fra Ormen Lange ble også trukket frem som fyrtårn. Det siste som utmerket seg blant de nevnte fyrtårnene var fjellene på Midsund, med Rørsethornet som ofte blir sammenlignet med Romsdalskystens svar på Romsdalseggen.

Reisemålene gir assosiasjoner til noe vi selv har opplevd eller hørt andre snakket om. Her ligger det et stort potensiale i å utnytte denne symbolverdien som er ett av merkevarebyggingens kjerneelementer ifølge Urry (1990).

Det er grunn til å tro at dersom nytenking og innovasjon i reiselivsnæringen skal ha full uttelling i Øyriket i Romsdal, må også dette omfatte hvordan steder fysisk skal utformes. Involvering i kommunens arealplanarbeid og oppfølging av denne er et viktig tiltak. Gjennom andre nettverk kan en se at nettopp samhandling mellom offentlig og private aktører med tanke på å utvikle solide og attraktive steder er utslagsgivende for å skape en helhetlig opplevelse. Når vi legger til grunn Innovasjon Norge sine undersøkelser som viser at dagens gjester ønsker tilbud tilpasset sine ønsker og behov, ligger det et stort potensiale i å utvikle de immaterielle tilleggsverdiene som både kan sikre at gjesten kommer igjen, samt vekke interesse i nye marked.

Noe av kompleksiteten i *stedlig reisemålsutvikling* er møtet mellom helt ulike fagområder, blant annet innen bedriftsøkonomi, markedskunnskap, offentlig planlegging og samferdsel. Ulike behov og interesser kommer også fram hos innbyggere, eiendomsaktører, næringsaktører, interesseorganisasjoner og politikere. For reisemålsutviklingen er kommunale prioriteringer innen stedsutvikling, viktig. (Innovasjon Norge – Reiselivshåndboken 2016)

Det Innovasjon Norge peker på her er helt vesentlig. Det er viktig å vite om utfordringene, men samtidig se potensialet som ligger i det at aktørene har kompetanse på til sammen mange spennende områder. Dette kan utnyttes positivt dersom viljen er til stede. Innovasjon Norge kan også være en mulig samarbeidspart dersom aktørene alene eller i fellesskap ønsker å utvikle nye produkt eller videreutvikle produkt i nye marked. Det finns også andre tilskuddsordninger som kan være med å bygge opp under initiativ som kommer fra næringene. Ett eksempel er Nærings- og Fiskeridepartementet som har hatt ei tilskuddsordning til restrukturering av reiselivsselskapene i Norge. Dette vil for noen være en motivasjon til å få realisert nye ideer. Nettverkssamarbeid mellom aktører bygger opp under nyere innovasjonsteori som vektlegger at drivkraften ligger i interaksjonen mellom mennesker, samtidig kjenner jeg igjen trekk fra den eldre Schumpeter der innovasjon både kan organiseres og planlegges (D.M. Berge, 2013).

Det at oljerelaterte næringer nå opplever nedgangstider, rammer også deres samarbeidsparter. For reiselivsnøringer oppleves dette spesielt i forhold til servering og overnattingsbedriftene. Dersom Schumpeter sin tidlige entreprenørteori fortsatt står ved lag, at innovasjon skjer i krisetider, vil vi i tiden som kommer se bedrifter innen reiselivsnæringen som nå endrer strategier og tenker nytt for å erobre nye kundegrupper.

5.4.3 Modell for varig drift av Øyriket i Romsdal

Mitt oppdrag for Aukra Næringsforum er å presentere forslag til én eller flere modeller for varig drift av Øyriket i Romsdal. Styringsgruppen ønsker å etablere en formell organisering av en felles satsing på reiseliv i Øyriket i Romsdal. God respons fra samarbeidspartnere og aktører på aktiviteter som er gjennomført ligger til grunn for dette, men også tilbakemeldinger som forteller om at Øyriket i Romsdal som merkenavn har begynt å befeste seg.

Tilbakemeldinger fra respondentene og informantene jeg har samarbeidet med gjennom studien har også vist seg å være positive med tanke på at Øyriket i Romsdal også i fortsettelsen kan bestå. Dette ligger til grunn selv om vi ennå ikke vet resultatene av kommunereformen og eventuelle endringer som kan gjøre at dagens kommunekart kan komme til å se annerledes ut om noen år frem i tid. Gjestene som besøker et reisemål er ikke opptatt av hvor kommunegrensene går og Øyriket i Romsdal vil geografisk fortsatt kunne være en naturlig destinasjon markedsføringsmessig uavhengig av hvilke endringer som måtte komme.

5.4.3.1 Kommunen som samarbeidspart

Hver enkelt kommune er tilrettelegger innenfor mange av områdene som det er naturlig å markedsføre i Øyriket i Romsdal. Dette dreier seg om turstier, rasteplasser, badestrender, ulike servicefunksjoner, og ellers områder som kommunen forvalter. I tillegg kan det også være at kommunen eier eller drifter anlegg, attraksjoner eller aktiviteter som også er attraktive som reisemål.

Egil Rian ved Nærings- og Fiskeridepartementet understreker i sitt foredrag som det tidligere er vist til i studien (side 16), at det offentlige ikke skal være medeiere, men kjøpere av tjenestene fra selskap som reiselivsnæringen etablerer. Selv om det han viser til er omstruktureringer innenfor reiselivsnæringen på nasjonalt hold, er viktigheten av at eierskapet ligger hos aktørene like gyldig på et lokalt plan, i kommunene.

Det er kan være flere måter å inngå et slikt samarbeid på; For eksempel kan det offentlige være kjøper av tjenester, produkt og opplevelser. Et annet område kan være innenfor formidling av turistinformasjon. Kommunene har egen nettside og ansatte som er ansvarlig for å oppdatere disse. Noe turistinformasjon er å finne på disse sidene, men denne infoen er i stor grad statisk og blir sjelden oppdatert. Jeg er kjent med at Aukra kommune planlegger en gjennomgang og oppdatering av disse nettsidene med ny informasjon.

Oppdatering av turistinformasjon på nettsidene kan være en slik tjeneste som Egil Rian viser til. Øyriket i Romsdal har kontinuerlig kontakt med aktørene og har dermed informasjonen lettere tilgjengelig. Nettsidene til Øyriket i Romsdal skal oppdateres fortløpende og kan tilby til enhver tid aktuell turistinformasjon som gjelder den enkelte kommune. Et slik samarbeid kan være ressursbesparende for kommunene.

Gjennom én felles satsing og merkevarebygging vil Øyriket i Romsdal kunne få enda flere treff på nett. Dette kan igjen gi potensiale for økning i antall besøk, med de ringvirkninger det kan få for næringslivet. Kommunene har en viktig rolle som tilrettelegger for verdiskaping og vekst i næringslivet, samt gjøre det attraktivt å etablere ny virksomhet i kommunen.

Reiselivsnæringen er en av verdens raskest voksende næringer og potensialet som ligger i Øyriket i Romsdal kan utnyttes gjennom samarbeid. Innovasjon Norge presiserer at det finnes ingen grenser for hva som kan inngå som ressurser i en opplevelsesutvikling, sett i et opplevelsesøkonomisk perspektiv. Dette er et spennende utgangspunkt.

5.4.3.2 Medlemsorganisering

Det økonomiske perspektivet kommer inn som et tema til debatt når Øyriket i Romsdal skal gå over fra å være et prosjekt uten forpliktelser for aktørene, til å etableres med en formell organisering. Organisasjonen må ha en økonomi som er bærende og forutsigbar. Jeg har gjennom studien sett at destinasjoner kan ha ulik organisering. Noen organisasjoner er etablert med en samvirkemodell, der aktørene kjøper en andel i samvirket, i tillegg til at de betaler en årlig medlemsavgift. Andre er organisert som en forening der medlemmene betaler en årlig medlemsavgiften, og igjen andre er etablert som aksjeselskap eller som en stiftelse. For Øyriket i Romsdal sin del er det viktig at aktørene tas med på prosessen når det skal besluttes hvilken modell som er den mest motiverende i forhold til å fremskape det avgjørende eierskapet.

Etter å ha gjennomført nettverksmøtene og erfart at deltakelsen har gått ned, ser jeg at fortsettelsen kan være sårbar med tanke på kontinuitet og videreutvikling av nettverket. Det begrunner jeg med at deltakelsen vil variere så lenge en stor del av aktørene har dette som en tilleggsaktivitet. Øyriket i Romsdal vil kunne ha medlemmer som har varierende mulighet til å prioritere en aktiv deltakelse i nettverket. For å prøve å avverge at organisasjonen ikke blir for sårbar med tanke på deltakelse og fremdrift, er min anbefaling at også handel og servicenæringen blir innlemmet i en fremtidig organisasjon. De er naturlige samarbeidsparter

i utviklingen av det gode vertskapet, som er en avgjørende faktor for å lykkes. Med en samvirkemodell vil hvert medlem ha en stemme, uavhengig av størrelse. Rørosmat SA er organisert som et samvirke og suksessfaktorene som ble trukket frem i presentasjonen for reiselivsaktører på Nordmøre og Romsdal som var på studietur på Røros var:

- *Samarbeid! Samarbeid! Samarbeid!*
- *«Unne» hverandre suksess*
- *Eierskap og produktstyrt*
- *Ildsjele – noen må gå foran*
- *Felles merkevare*
- *Kostnadseffektivt samarbeid; mrk salg og distribusjon*
- *Kombinasjon drift og utvikling*
- *Endringsvilje – se muligheter, ikke begrensninger*
- *Rørosmat SA må levere verdiløftet*

Her finner jeg igjen de samme elementene som forfatterne Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001) vektlegger i kunnskapsutviklingen gjennom de 5 *hjelperne*. Det er lagt vekt på elementene tillit, trygghet, dialog og at læring kan skapes i organisasjonen.

Styringsgruppa vil få fremlagt et eksempel på en modell for beregning av medlemsavgift som de kan ha som et diskusjonsgrunnlag videre. En slik modell må være akseptabelt for både den store og den lille bedriften når de skal vurdere medlemskap. I tillegg er ikke alle opplevelsesprodusentene på små steder profesjonelle. Derfor må medlemskap også være tilpasset for lag, organisasjoner og enkeltpersoner som ønsker å være med.

5.4.3.3 Eierskap og ledelse

Det synes klart at aktørene må ha et større eierskap til utviklingen av Øyriket i Romsdal. Dette kan opparbeides gjennom deltakelse i strategiprosesser, representasjon i organisasjonens styre, samt jevnlig medlemsmøter, kurs osv. I overgangen fra å være et prosjekt til å etablere en formell organisasjon vil være et godt egnet tidspunkt for å gjennomføre en slik prosess. Da involveres de i beslutningene om hvilke satsingsområder som de i fortsettelsen skal bidra til å nå.

Ledelsen sin rolle i kunnskapsutviklingen er her sentral, både i å lede samtaler, gå foran for å skape omgivelsene (*ba*), men også som kunnskapsaktivister (ref. side 71) for å bygge opp tillit til- og motivasjon for å delta.

Informantene i Destinasjon Nordmøre og Romsdal sier at de håper at Øyriket i Romsdal-organiseringen består. De er avhengig av det lokale engasjementet og at forholdene ligger godt til rette for utvikling av nye opplevelser som de kan være med og markedsføre nasjonalt, og internasjonalt. Destinasjonsselskapet arbeider mer på et overordnet nivå og er en ressurs

for de lokale aktørene innenfor områdene markedsføring, produkter, nettverk og reisemålsutvikling.

Selv om regjeringen gjennom sin reiselivsstrategi ikke ønsker etablering av det de kaller reiselivslag, sier de samtidig at for å lykkes må det være lokalt engasjement og eierskap som bygges av aktørene i felleskap.

Skal Øyriket i Romsdal i fortsettelsen være selvstendig organisasjon, samvirke, stiftelse, selskap, eller er den beste løsningen å være en avdeling i næringsforumet? Med bakgrunn i nasjonale føringer synes det klart at reisemålsutvikling må løftes opp på linje med annen næringsutvikling. Dette synes også å utløse flere mulige samarbeid med tanke på ulike offentlige tilskuddsordninger som finnes. Næringsforaene må ta denne diskusjonen i fellesskap. En varig drift krever at organisasjonen skaffer forutsigbare inntekter til drift og aktiviteter.

Det synes klart at Rauma og Røros som begge har turt å satse både på store prosjekter gjennom en målrettet strategi, har lyktes med det og kan stå som eksempel på at det er en riktig satsing. At det også her har vært utfordringer med tanke på implementering, ved at noen for eksempel har valgt å stå utenfor, befester teori om at tillit er en av flere grunnleggende faktorer og at kunnskap knyttes til menneskelige handlinger og relasjoner mellom menneskene som deltar.

5.5 Oppsummering

Gjennom hele analysekapittelet er den menneskelige ressursen et sentralt tema. All samhandling er avhengig av relasjonene mellom menneskene det angår. Ved å utnytte styrken i de svake båndene (M. Gravovetter/A. Greve, 1998), åpne opp for nettverkssamarbeid med aktører innenfor hele Øyriket-området, kan ny kunnskap tilføres og bidra til positiv utvikling totalt sett.

For å lykkes med kunnskapsutvikling som en skapende prosess i nettverket må der være en grunnleggende vilje blant deltakerne til å dele kunnskap. Jeg har basert en stor del av analysen på teori av Krogh, Ichijo og Nonaka (2001). De fremhever at kunnskapsutviklingen avhenger av graden av omsorg. Analysen viser at aktørene er opptatt av at tillit og lojalitet må være til stede i nettverket, men at det ennå er et stykke vi å gå. Aktørene samarbeider i noen grad i dag gjennom tilrettelegging av arrangement og lignende. Responsen viser det er et uutnyttet potensiale i å samarbeide i Øyriket i Romsdal.

Utviklingen av Øyriket i Romsdal er avhengig av at aktørene er motivert, ser fordelene og har et eierskap til utvikling av regionen som reisemål. Gjennom utvikling av forståelsen for hvilken betydning slik kunnskapsdeling har, er det med og styrker motivasjonen til å delta. Svarene som respondentene har gitt viser at aktørene som har deltatt i studien er positive til Øyriket i Romsdal og at motivasjonen er til stede for å delta. En relevant problemstilling vil være om motivasjon endres dersom betingelsene for å være en del av nettverket blir endret. Målsettingen er å etablere en varig driftsmodell for Øyriket i Romsdal. En slik endring vil medføre behov for å gjennomføre en strategiprosess der aktørene er delaktig. Her kan det nødvendige eierskapet etableres gjennom utarbeidelse av felles strategier.

Gjennom analyse har jeg lagt til grunn Krogh, Ichijo og Nonaka (2001), sine 5 hjelpere for å belyse hvilke muligheter og potensiale som ligger i kunnskapsutvikling gjennom organisering av Øyriket i Romsdal. Denne gjennomgangen gir en retning at ved hjelp av en felles *kunnskapsvisjon*, å lede samtaler er det første og viktigste steget i prosessen for kunnskapsutviklingen.

6.0 Konklusjon

Studier av nettverk er i bunn og grunn undersøkelser av uformelle bånd mellom personer. Det er undersøkelser av båndenes art, styrke og varighet. Resultatene kan være nyttige som grunnlag for komparasjon og egner seg til å beskrive og synliggjøre uformelle sosiale relasjoner (Ola Teige, 2008). For den videre organiseringen av Øyriket i Romsdal kan det være nyttig å vite om og være oppmerksom når ulike typer samarbeid etableres i Øyriket i Romsdal.

Følger vi Mark Granovetter sin teori om styrken i de svake bånd vil Øyriket i Romsdal kunne profitere på at aktørene knyttes sammen i formelle og uformelle nettverk. Dette bør skje i større grad enn i dag og på flere nivå; Innad i hver enkelt kommune, men spesielt blant aktørene på tvers av kommunegrensene i hele Øyriket i Romsdal. Mens sterke bånd fremmer samhold innad i nettverksgruppene, så vil svake bånd kunne fungere som broer, eller lenker mellom de ulike gruppene, og binde disse sammen til større enheter. Ved å være bevisst på dette kan det bidra til større informasjonstilgang for aktørene og muligheter til nye samarbeidskonstellasjoner.

Målet mitt med studien har vært å se om det finnes potensiale for næringsutvikling gjennom satsing på nettverksamarbeid og kunnskapsutvikling. Jeg har valgt å ta inn kunnskapsaspektet i analysen fordi det omhandler hvordan løfte samarbeidet til noe mer enn bare utveksling av informasjon. Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001) skiller mellom informasjon og å skape kunnskap. Kunnskap skapes gjennom handlinger og i relasjoner mellom mennesker.

Forfatterne er opptatt av hvordan kunnskap skapes og hvordan den tause kunnskapen frigjøres for å inspirere til innovasjon og nyskaping. Nyskaping og innovasjon innen reiselivsnæringen krever at aktørene har kunnskap om hva gjestene mener om destinasjonen. Det krever kontinuerlig utvikling og samarbeid mellom alle involverte parter som legger til rette for opplevelser gjennom merkevarebygging.

Granovetter (1983) argumenterer også for at det ikke er nok bare å ha informasjonstilgang som ressurs i et nettverk. Det kreves også en innsats fra nettverksrelasjonene for å få noe gjort. Tilstedeværelsen av mange, svake bånd og broforbindelser bidrar til at informasjon og kunnskap blir spredt ut over en større del av Øyriket i Romsdal, og videre til at man lettere kan alliere seg med miljøer og destinasjoner når det er aktuelt.

Respondentene i Øyriket i Romsdal er positive til og ser fordeler med samarbeid om en felles reisemålsatsing. Analysen viser at aktørene svarer hver enkelt ut i fra sitt ståsted, som er forskjellig både med tanke på type arbeid som utføres, tjenester som tilbys og i hvilket omfang. Tilbakemeldinger som er gitt både i nettverksmøter, samt spørreundersøkelsen gir inntrykk av at respondentene har en bestemt mening om at deltakelse i nettverk vil ha positiv effekt. I et kunnskapsperspektiv kan det sies at aktørene foreløpig har et større fokus på verktøyet enn de har på personen som utøver håndverket. Aktørene i Øyriket i Romsdal har en vei å gå for å bygge opp den nødvendige tilliten som skal til for å se hverandre som den viktigste ressursen i utviklings- og innovasjonsprosesser.

Dette, sammen med teorigrunnlaget er med og bygger opp under hvorfor det er viktig og bygge en felles forståelse og en plattform som et utgangspunkt for å lage en felles strategi for Øyriket i Romsdal.

Ledelsen bør i større grad ha en koordinerende rolle og legge til rette for en helhetstenking der fokus på de immaterielle tilleggsverdiene er en viktig faktor for å lykkes med merkevarebyggingen. Utvikling av organisasjonen Øyriket i Romsdal er på lik linje med all organisasjonsutvikling avhengig av en sterk og tydelig ledelse, en drivkraft og motivator som leder en strategiprosess der alle er delaktig. Dette er nødvendig for å løfte Øyriket i Romsdal og utvikle eierskap og tilhørighet.

Det fremkommer i undersøkelsen at ikke alle er villig til, eller ikke har kapasitet til å legge inn den nødvendige ressurs som de mener kreves. Noen valgte i studieperioden å være fraværende i nettverksarbeidet. Desto viktigere er det å ha en tydelig strategi og mål for arbeidet slik at alle er trygg på hva de er en del av eller i motsatt fall, velger å stå utenfor.

Jo sterkere bånd det er mellom aktørene, jo større er graden av redundans. Samtidig sier styrken også noe om tilliten og omsorgen i relasjonene, som er avgjørende for å lykkes med kunnskapsoverføring. Øyriket i Romsdal har fortsatt en vei å gå i forhold til å skape felles møteplasser der tillit, trygghet, dialog og læring kan utvikles. Slike møteplasser vil det være viktig at deltakere fra hele Øyriket i Romsdal deltar på, selv om det er tidkrevende å få til.

Eierskapet til Øyriket i Romsdal må innarbeides hos alle involverte aktører. Øyriket i Romsdal blir så bra som det aktørene til sammen er med og legger inn av aktivitet og

opplevelser. Med dagens prosjektorganisering har ikke arbeidet med å etablere eierskap fått den oppmerksomhet og innsats som er nødvendig for å lykkes. Øyriket i Romsdal kan beskrives som et løst prosjektnettverk, med ingen forpliktelser. Det vil være en fordel å formalisere organisasjonen i et forretningsnettverk, der det samtidig vil være fungerende prosjektnettvekt også.

Reisemålsutvikling må skreddersys for det enkelte reisemål skriver Innovasjon Norge i sin Håndbok for reisemålsutvikling (utgitt nov. 2015). Øyriket i Romsdal må organiseres på en slik måte at forholdene ligger til rette for at den tause kunnskapen som aktørene har, men også gjestene har, blir gjort eksplisitt. Bare på den måten kan organisasjonen bygge på det særegne og unike ved Øyriket i Romsdal. I tillegg kan Øyriket i Romsdal ta lærdom av reisemål som Rauma og Røros som har satset målrettet etter å ha utarbeidd sine strategiplaner. De Å ha i tankene at reisemålsutvikling er grenseløst med tanke på hva slags ressurser som kan involveres. Det å være villig til å «tenke utenfor boksen» når opplevelser skal planlegges og utarbeides er viktig i konkurransen om gjestene.

Kunnskapsutviklingen i Øyriket i Romsdal er avhengig av enkeltpersonene i organisasjonen og prosessene i nettverket. Det er omsorgen eller mangel på slik omsorg som gir resultatet. Jeg håper jeg med studien min kan bidra til skape debatt – og at nettverk i Øyriket i Romsdal gir gode rammer for slik diskusjon og inspirasjon til utvikling.

Litteraturliste

- Bang, Henning (2013). *Organisasjonskultur: En begrepsavklaring*. Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 50, nummer 4, side 326-336.
- Berglund, Børre (2015). *Masterplan for produktutvikling reiseliv i Rauma*.
- Barnes, J. A. *Class and Committees in a Norwegian Island Parish, Human Relations* 7 (1954), s. 39-58 funnet på https://lokalhistoriewiki.no/index.php/Metode:Nettverksanalyse#cite_ref-5
- Berge, Dag Magne (2013:4). *Innovasjon og politikk: om innovasjon i offentlig sektor*.
- Christiansen, Atle (2010). *Innovasjonsbegrepet må omdefineres*. Forskningsrådet. http://www.forskningsradet.no/prognett-vri/Nyheter/_Innovasjonsbegrepet_ma_omdefineres/1253962320231?lang=no
- Dalland, Olav (1997:14). *Metode og oppgaveskriving for studenter*, Universitetsforlaget AS.
- Destinasjon Røros (2015). *Årsrapport destinasjon Røros 2014*.
- Destinasjon Røros (2016). *Turistguide Destinasjon Røros*.
- Destinasjon Røros (2013). *Skodd for godt vertskap*.
- Dybedal, Petter og Farstad, Eivind (2013). *Utenlandske turister i Norge – utviklingstrekk 2000 – 2011*. TØI-rapport 1268/2013.
- Enger, Anniken, Berglund, Børre og Kildal Iversen, Endre (2013). *Strategi for utvikling av reiseliv og handel i Åndalsnes og Rauma*.
- Fangen, Katrine (2015). *Kvalitativ Metode*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.etikkom.no/fbib/introduksjon/metoder-og-tilnarminger/kvalitativ-metode/>
- Finseth, Arnstein (1986). *Familien og det sosiale nettverket*. Oslo: Cappelen.
- Fylkesmannen i Møre og Romsdal (2016). *Intensjonsavtale om å lage ny kommune mellom kommunene Aukra, Eide, Fræna, Gjemnes, Midsund, Molde, Nesset og Rauma*, signert 03.03.2016.
- Fylkesmannen i Møre og Romsdal (2016). *Intensjonsavtale, Etablering av den nye kommunen Haram – Sandøy*, signert 09.03.2016.
- Fylkesmannen i Møre og Romsdal (2016). *Intensjonsavtale om å lage ny kommune mellom kommunene Midsund og Molde*, signert 13. mai 2016.
- Gausdal, Anne Haugen (2008). *Hvordan skape innovative nettverk?* Magma, 11, 5, 53-63.
- Gausdal, Anne Haugen (2001). *Autonomi – Veien til motivasjon og kunnskapsutvikling*. Høgskolen i Vestfold.
- Granovetter, Mark (1973). *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology, Volume 78, Issue 6, (side 1360-1380).

- Granovetter, Mark (1983). *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisted*. Sociological Theory, Volume 1, (side 201-233).
- Greve, Arent (1998). *Betydningen av svake og sterke bånd i sosiale nettverk*. Magma, Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse (2/98).
- Greve, Arent og Liabø, Bård (1998). *Styrken i de svake bånd*. Magma, Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse (2/98).
- Grimen, H. og Gilje, N (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Universitetsforlaget.
- Grønmo, Sigmund (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.
- Harsvik, Roar (2015). *Strategi: Friske Opplevelser*. Visit Nordmøre og Romsdal.
www.visitnorthwest.no
- Honggard, Annika (2015). *Kunnskapsflyt og nettverksbygging på tvers av reiselivsbedrifter*. NTNU Trondheim.
- Innovasjon Norge (2015). *Håndbok for reisemålsutvikling*.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Klefbeck, Johan og Ogden, Terje (2003). *Nettverk og Økologi – problemløsende arbeid med barn og unge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kobro, Lars Ueland (2015). *Gjete kongens harer. Kunnskap om å lede kunnskapsarbeidere, med inspirasjon fra Asbjørnsen og Moe. Tekstualitet*, Tidsskrift for fagprosa og allmenn sakprosa.
- Lange, Odd Roar (2012). *Romsdalen – naturens måte og vise seg fram på! Åndalsnes og Romsdal Reiselivslag*.
- Løseth, Kristin (2008). *Hvordan påvirker taus kunnskap innovasjon?* Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Møre og Romsdal Fylkeskommune (2015). *2014 Et godt år for reiselivet*. Temp, Konjunkturbaramometer 2015.
- Møre og Romsdal Fylkeskommune (2016). *Fylkesstatistikk Møre og Romsdal 2015*. Plan og Analyseavdelingen.
- Møre og Romsdal Fylkeskommune (2016). *Kommunestatistikk 2015*. Plan og analyseavdelingen
- Norlie, Alice og Nordvik, Anette (2012). *Tjenstedesign. Kan bruk av tjenstedesign være hensiktsmessig for å frembringe god kundeopplevelse?* Norges Handelshøyskole.
- Olsson, Torill (2014). *Felles medlemsorganisasjon for reiseliv og næringsliv i Valdres*. Mimir.

- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2009). *Business Model Generation*.
- Powell, Walter W. og Stine Grodal (2005). *Networks of Innovators. The Oxford Handbook of Innovation*. Kapittel 3. Redigert av J. Fagerberg, D. C. Mowery og R. R. Nelson (2013).
- Rian, Øystein (1997). *Bratsberg på 1600-tallet. Stat og samfunn i symbiose og konflikt*. Universitetsforlaget.
- Romsdal Reiseliv og Handel SA (2016). *Årsmelding regnskapsår 2015*.
- Rønningen, Grete Eide (2010). *Har dere noen gode definisjoner på nettverk og hvor finner jeg mer litteratur om emnet?* <http://www.forebygging.no/spm-og-svar/1-Teorilitteratur/Har-dere-noen-gode-definisjoner-pa-nettverk-og-hvor-finner-jeg-mer-litteratur-om-emnet/>
- Sander, Kjetil (2016). *Hva er et forskningsdesign?* <http://kunnskapssenteret.com/hva-er-forskningsdesign/>
- Sander, Kjetil (2015). *Kjerneprosess 4: Informasjon*. <http://kunnskapssenteret.com/kjerneprosess-informasjon/>
- Spilling, O. R. (2006) *Entreprenørskap på norsk*. Fagbokforlaget.
- Skirbekk, Sigurd (1999). *Dagliglivets og samfunnsforskningens kulturbegrep*. Utdrag fra kapittel 1 i *Ideologi, myte og tro. Sosiologisk kulturteori og funksjonsanalyse*. Tano/Aschehoug.
- Statistisk Sentralbyrå (2016). www.kommuneprofilen.no med tall 01.01.2016. Regio AS.
- Teige, Ola (2008). *Eliten i Christianias sosiale og politiske nettverk 1680-1750*. Ph.d.avhandling, Universitetet i Oslo, Oslo 2008.
- Telemarksforskning (2012). *Suksessrike distriktkommuner – en studie av kjennetegn ved 15 Norske distriktkommuner*. (TF-rapport nr. 303 2012) på oppdrag av Distriktssenteret.
- Tønsberg Næringsforening (2015). *Vestfolds reiselivssatsing – med nasjonal oppmerksomhet!* Utdrag av presentasjon 09.11.2015. <http://www.tonsberg-naringsforening.no/news.php?id=129>
- Von Krogh, G. K. Ichijo & I. Nonaka (2000). *Slik skapes kunnskap*. NKS Forlaget
- Weiberg-Aurdal, Gustav (2015) *Innovasjon i Kommunal sammenheng!* Kommunenes Organisasjon. Utdrag fra presentasjon 29.05.2015.
- Wollan, Gjermund (2002). *Den moderne turismens næringsmessige konsekvenser. Drøftinger av turistkonsum, merkevarebygging og nettveksbygging i lys av empiri fra Trøndelag*. Nord-Trøndelagsforskning Steinkjer.

Vedlegg

Vedlegg 1- Invitasjon til første nettverksmøte

Invitasjon til det første nettverksmøtet ble sendt til følgende aktører:

Aukra: Aukra kommune, Aukra Auto, Aukra Hotell, Aukra Kystlag, Eidskrem Hytteutleie, Galleri Milda, Gossen Feriesenter, Grokeramikk, Hollingsholm Gård, Juvika Brygge, Løvikremma Gardsmuseum, Salong Hårlokken, Aukra Næringsforum

Sandøy: Sandøy kommune, Sandøyhytter, Finnøy Havstuer, Nybøen Feriesenter, Maks maritimt senter, Bestestauå, Brun og Blå, Galleri Oddny Vasdal, Øya Pub og pensjonat, Onakalven keramikk, Sandøy Vel, Finnøy Småbåthavn, Steffågardens venner, Tusen og En Tråd Ona, Sandøy Næringslag

Midsund: Midsund kommune, Sandneset Camping, Havrafting på Midsund, Heggdal Fjord og Fiskeferie, DanCenter Midsund, Midsund Kro, Værabua, Neste Kafe og Pub, Krabbevikbua, Midsund Historielag, Midsund Næringsforum

Aukra, 2. februar 2016

INVITASJON TIL NETTVERKSMØTE

Dato: Torsdag 25. februar 2016, kl. 13.00-18.00 (vi starter med lunsj)
Sted: Rådhusalen, Sandøy kommune
Inviterte deltakere: Sandøy kommune, Sandøyhytter, Finnøy Havstuer, Nybøen Feriesenter, Maks maritimt senter, Bestestauå, Brun og Blå, Galleri Oddny Vasdal, Øya Pub og pensjonat, Onakalven keramikk, Sandøy Vel, Finnøy Småbåthavn, Steffågardens venner, Tusen og En Tråd Ona, Sandøy Næringslag

Siden Øyriket i Romsdal ble etablert som et prosjekt i 2011 har hovedmålsettingen vært at en felles reiselivssatsing i kommunene Sandøy, Aukra og Midsund skal medvirke til økonomisk gevinst for næringene i distriktet, samt at nye næringer skal komme til. Prosjektarbeidet i Øyriket i Romsdal har frem til i dag i stor grad vært knyttet til merkevarebygging gjennom ulike tiltak og aktiviteter. At Øyriket i Romsdal blir trukket frem som et godt prosjekt både av bedrifter i Øyriket, Destinasjonsselskapet Visit Nordmøre og Romsdal, samt Møre og Romsdal fylkeskommune gir en trygghet om en slik felles satsing er riktig vei å gå.

Våren 2016 har jeg som målsetting å fullføre masterstudiet Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høyskolen i Molde. I den forbindelse skriver jeg masteroppgaven om Øyriket i Romsdal. Det er ekstra spennende nettopp fordi dette har vært et prosjekt jeg har jobbet med de tre-fire siste årene etter at jeg ble engasjert som prosjektleder.

I oppgaven stiller jeg spørsmål ved om Øyriket i Romsdal, som består av næringsaktører, offentlig kommuneadministrasjon og det frivillige kulturlivet i tre kommuner, gjennom fokus på nettverksorganisering, kan bidra til økt aktivitet innen næringslivet. Hypotesen min er at i Øyriket i Romsdal finnes det et stort utnyttet potensiale som kan hentes ut gjennom samarbeid mellom aktørene.

Jeg vil med studiet belyse bedriftenes motivasjon til å være med på en felles utvikling av reiselivet i regionen. Her er stikkord kunnskapsoverføring, hva lags samarbeid finnes i dag, samt hvilke konsekvenser har samarbeid for innovasjon og entreprenørskap. Kan Øyriket i Romsdal medvirke til utvikling av nettverk slik at produkt som presenteres fremstår som attraktive i reiselivssammenheng?

Som en del av oppgaven jobber jeg også for å finne en modell for varig drift av Øyriket i Romsdal. Er det grunnlag for å bygge et innovativt reiselivsnettverk og en modell for permanent organisering av Øyriket i Romsdal?

For å få innsikt i dette har jeg et stort ønske om å invitere deg til å delta på et nettverksmøte sammen med flere aktører fra din kommune og jeg håper du tenker at dette kan være spennende og nyttig å være med på.

Av praktiske årsaker vil møtene bli tatt opp på bånd slik at jeg lettere kan få med meg alt som blir diskutert, i tillegg til at jeg også skal kunne gå tilbake og bruke materialet i oppgaven min. Lyddopptaket vil ikke være tilgjengelig for andre og vil kun bli brukt med tanke på oppgaven.

Jeg har et ønske om at det fremkommer i oppgaven hvem som er deltakere på hvert enkelt nettverksmøte v/bedriftsnavn eller organisasjonsnavn. Hvis materialet som blir brukt i oppgaven kan knyttes direkte til en bedrift, vil jeg be om godkjenning før oppgaven ferdigstilles. Det vil være vanskelig å love total anonymitet i oppgaven ettersom det er snakk om små forhold, men ingen vil bli gjengitt i oppgaven med navn.

Ved gjennomføring av studiet plikter jeg å sette meg inn i de forskningsetiske lover og retningslinjer som gjelder, og sørge for at prosjektet gjennomføres i tråd med disse.

Dersom noe skulle være uklart eller du har lyst til å vite mer, håper jeg du tar kontakt med meg, enten på tlf. 95 90 70 55 eller e-post adresse: post@oyrikt.no.

Med vennlig hilsen
Anne Jorunn Sandøy

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Undersøkelsen ble sendt som oppfølging etter det første nettverksmøtet.

Navn på bedrift/organisasjon: _____

Nettverk:

1. Er du deltaker i andre nettverk? – Hvilke?
2. Hvilke erfaringer har du med andre nettverk?
3. Har dette gitt fordeler for din bedrift/organisasjon?
4. Hva anser du som viktig i et nettverk?
5. Hvordan bør nettverket organiseres, hvem kan delta? – skal noen styre kontakten?
6. Føler du at det er gjensidig tillit i nettverket?
7. Hvilken nettverkssammensetning vil være mest lønnsomt med tanke på dine forventninger?
8. Hvordan vil du kunne utnytte et nettverk i tiden som kommer?
9. Finnes det grunner for at du ikke vil ha utbytte av et nettverkssamarbeid?
10. Tror du noen ikke vil ønske å ta del i et slik nettverkssamarbeid? – Av hvilke årsaker kan det være?

Kunnskapsdeling:

1. Hvilken type informasjon vil det være hensiktsmessig å dele?
2. Kan det være aktuelt å hjelpe hverandre med ulike type ressurser? Og i tilfelle hvilke?
3. Hva slags kunnskap kan du få ved å være del av nettverket?
4. Hva kan kunnskapsdeling resultere i for deg og andre i nettverket?
5. Kan samhandlingen med andre bedrifter føre til nyskaping i din bedrift/organisasjon?
6. Kan du med din kunnskap medvirke til nyskaping i en annen bedrift/org i nettverket?

Styrker og svakheter ved Øyriket i Romsdal

1. Hva er styrkene og svakhetene til Øyriket i Romsdal?
2. Hvilket potensiale ligger det i å utnytte styrkene i nettverket?
3. Hva kan dere sammen i nettverket gjøre for å styrke Øyriket i Romsdal som reisemål?