

Hvordan kan kunnskapsoverføring løfte Midt-Troms som reiselivsregion?

Kunnskapsoverføring i et translasjonsteoretisk perspektiv

—

Margrete Knustad og Silje Särestöniemi Nordstrand

Masteravhandling i organisasjon og ledelse, mai 2017

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på vår studietid ved Universitetet i Tromsø. I to år har vi fått fordype oss i organisasjon- og ledelsesvitenskap, med faglige bautaer som forelesere og veiledere. Vi føler oss heldige. Det er med blandede følelser vi nå sier oss ferdige med masteravhandlingen. Det å skrive avhandlingen har vært utfordrende, tidkrevende, og til tider frustrerende, men også meget spennende og lærerik. Det er egentlig et privilegium å kunne fordype seg i et emne på denne måten, og vårt valg om å se til turistnæringen i Levi og Midt-Troms har gitt oss positive bi-effekter gjennom mange fine reisedøgn i vakker natur og møter med flotte mennesker fra en spennende næring i vekst. Vi ser fram til å ta med oss all tillært kunnskap fra studiet videre ut i det praktiske arbeidslivet.

Det er mange som fortjener en takk for bidrag til vår avhandling. Takk til vår veileder professor Kjell Arne Røvik som har vist stort engasjement og interesse for vårt arbeid. Vi setter så umåtelig stor pris på ditt nøysomme lærde blick på vårt arbeid. Du har vært tilgjengelig gjennom hele prosessen og vist oss vei når det har vært som mørkest. Du har holdt oss skjerpet og konsentrert med konstruktiv feedback. Tusen takk!

Vi vil også rette en takk til våre kolleger i prosjektet FONIM- forskning og næringsutvikling i Midt-Troms. Takk for alle innspill og tips til avhandlingen, vi gleder oss til å se fortsettelsen. En stor takk rettes til alle informantene som har stilt opp og gjort denne undersøkelsen mulig. Vi setter pris på at dere har tatt dere tid i en travel hverdag til å fortelle om deres opplevelser.

Til slutt vil vi takke våre familier som har støttet og motivert oss gjennom arbeidet med hele avhandlingen og studieløpet for øvrig. En spesiell takk til Siljes bestemor for finsk oversettelse og til Margretes mamma for korrekturlesning. Endelig er vi ferdige med studiene og klare til å ta fatt på nye utfordringer i livet. Dette er bare starten på begynnelsen!

Tromsø, 15.05.2017

Margrete Knustad og Silje Särestöniemi Nordstrand

Sammendrag

Denne avhandlingen handler om hvordan en tenkt kunnskapsoverføringsprosess kan gjennomføres, sett i lys av et translasjonsteoretisk perspektiv. Vi har i avhandlingen opptrådt som oversettere, som ser på muligheten for at praksisen med et felles bookingsystem for reiselivsnæringen i Levi, Finland, skal kunne gjenskapes i reiselivsnæringen i Midt-Troms. Vi valgte å gjøre en komparativ casestudie med kvalitative intervjuer og feltobservasjoner, for å innhente data. Vi har satt fokus på hvordan en kan gå fram for å hente ut informasjon fra en kildekontekst, og sammenlikne kontekstene for å vurdere oversettelsesmuligheter. Dette for å komme fram til en idémessig representasjon av praksisen, og for å vurdere hvordan den kan gjenskapes i mottakerkonteksten med suksess.

Det teoretiske fundamentet i studien bygger på Røviks (2016) instrumentelle teori for å overføre kunnskap, som vi har anvendt i en tenkt kunnskapsoverføringsprosess. Vi har ikke faktisk overført og implementert kunnskapen i mottakerkonteksten, men vi ser på hvorvidt og hvordan en praksis kan overføres. For å gjøre dette har vi sett på to kritiske faser i en kunnskapsoverføringsprosess; dekontekstualisering og kontekstualisering.

Hovedtemaet for avhandlingen har vært å beskrive praksisen rundt et felles system for reiselivsbooking i Levi, Finland, for å kunne sammenlikne og tilpasse kunnskapen til turistnæringen i Midt-Troms, Norge. Vi har gjort en operasjonalisering av begrepene eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet for å bli i stand til å vurdere disse forhold ved kunnskapen, og kommet fram til faktorer som er av betydning for dagens praksis med bookingsystemet i Levi. De samme faktorer har vi vurdert i sammenlikningen av kontekstene. Kunnskapens grad av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet, samt forskjeller/likheter ved kontekstene, avgjør hvorvidt og hvordan oversettelse av kunnskapen kan gjøres. Vi vurderer også faktorer som translatørens kunnskap, kompetanse og bruk av oversettelsesregler i en oversettelse.

Våre hovedfunn viser at bookingsystemet som benyttes i Levi er en suksess der. Vi ser at vesentlige deler av turistnæringen i Midt-Troms må tilpasses for at en skal kunne nytte seg av kunnskap om bookingsystemet i Levi, da med mål om å oppnå liknende suksess. Dette gjelder spesielt tilstedeværelse av tillit, samarbeid og enhetlig næringsorganisering med en salgshet. Disse forhold, sammen med tilstedeværelsen av endringsagenter i næringen, ses som hovedfaktorene for Levis suksesshistorie.

Innhold

| | |
|---|-----|
| Forord | I |
| Sammendrag | III |
| 1.0 Innledning..... | 1 |
| 1.1 FONIM – Forskning og næringsutvikling i Midt-Troms..... | 1 |
| 1.2 Kunnskapsoverføring | 2 |
| 1.3 Kort om Levi og Midt-Troms | 3 |
| 1.4 Problemstilling og delproblemstilling..... | 4 |
| 1.5 Avhandlingens struktur..... | 5 |
| 2.0 Teoretisk rammeverk..... | 7 |
| 2.1 Kunnskapsoverføring | 7 |
| 2.2 Et translasjonsteoretisk perspektiv på kunnskapsoverføring..... | 8 |
| 2.2.1 Dekontekstualiseringsfasen | 9 |
| Tre hovedvariabler for oversettbarhet | 10 |
| 2.2.2 Kontekstualiseringsfasen | 12 |
| 2.2.3 Oversettelsesmodus og oversettelsesregler..... | 13 |
| 2.2.4 Translasjon som grunn til variasjon i utfall av kunnskapsoverføringsprosesser | 16 |
| 2.2.5 Translatørkompetanse | 16 |
| Kopiering..... | 19 |
| Addering og fratrekking | 20 |
| Omvandling..... | 21 |
| 2.3 Teoretisk anvendelse | 22 |
| 2.3.1 Forskningsspørsmål | 23 |
| 2.4 Oppsummering..... | 24 |
| 3.0 Design og beskrivelse av metode | 25 |
| 3.1 Forskningsstrategi | 25 |
| 3.1.1 Vitenskapsteoretisk retning | 26 |
| 3.1.2 Å bruke abduktiv og retroduktiv forskningsstrategi sammen | 29 |
| 3.1.2.1 Operasjonalisering av variabelen eksplisitet..... | 30 |
| 3.1.2.2 Operasjonalisering av variabelen kompleksitet | 31 |
| Kompleksitet: Årsak-virkningssammenheng | 32 |
| 3.1.2.3 Operasjonalisering av variabelen innvevdhet | 33 |
| 3.1.2.4 Den abduktive strategi på bakgrunn av vår operasjonalisering | 34 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.3 Hvordan avhandlingen skal forstås i lys av valgt forskningsstrategi og vitenskapsteoretisk retning | 35 |
| 3.2 Forskningsdesign – komparativ casedesign..... | 36 |
| 3.2.1 Hvorfor komparativ casedesign | 36 |
| 3.2.2 Våre empiriske nedslagsfelt: Levi og Midt-Troms | 37 |
| Om turistnæringen i Midt-Troms | 38 |
| Om turistnæringen i Levi..... | 39 |
| 3.3 Planlegging og gjennomføring av datainnsamling | 39 |
| 3.3.1 Utvelgelse av informanter..... | 42 |
| 3.4 Datainnsamling- kvalitativ metode | 45 |
| 3.4.1 Gjennomføring av intervju | 45 |
| 3.5 Analyse av datamaterialet | 50 |
| 3.6 Forskningsetiske vurderinger..... | 51 |
| 3.7 Troverdighetskriterier | 52 |
| 3.7.1 Kritisk blikk på valgt metode..... | 54 |
| 4.0 Empiriske funn i Levi | 57 |
| 4.1 Bakgrunn Levi | 57 |
| 4.1.1. Indikatorer for bookingsystemets suksess | 60 |
| 4.2 Dekontekstualisering: Om hemmeligheten bak en suksess | 61 |
| 4.2.1 Indikatorer for eksplisitet..... | 61 |
| 4.2.2 Indikatorer for kompleksitet..... | 66 |
| 4.2.2.2 Kompleksitet – teknologi versus menneskelige ferdigheter..... | 67 |
| 4.2.2.3 Kompleksitet – årsak-virkingsssammenheng..... | 69 |
| Tillit | 70 |
| Samarbeid, nettverk og klyngemekanismer | 74 |
| Næringsorganisering | 82 |
| Endringsagenter..... | 85 |
| Langsiktig planlegging | 87 |
| Andre faktorer | 88 |
| 4.2.2.4 Oppsummering kompleksitet | 90 |
| 4.2.3 Indikatorer for innveddhet..... | 91 |
| Kompetanse..... | 94 |
| Kultur | 96 |
| 4.2.3.1 Oppsummering innveddhet | 100 |
| 4.2.4 Identifisering og vektlegging av de rette elementene | 100 |
| 4.2.5 Oppsummering dekontekstualisering..... | 101 |

| | |
|---|------------|
| 5.0 Empiriske funn i Midt-Troms | 103 |
| 5.1 Bakgrunn Midt-Troms | 103 |
| 5.2 Kontekstualisering: Faktorer for sammenlikning av kontekster..... | 104 |
| 5.2.2 Tillit | 105 |
| 5.2.3 Samarbeid, nettverk og klyngemekanismer | 111 |
| 5.2.4 Enhetlig næringsorganisering med en salgsenhet..... | 117 |
| 5.2.5 Endringsagenter..... | 121 |
| 5.2.6 Langsiktig planlegging | 123 |
| 5.2.7 Kompetanse..... | 123 |
| 5.2.8 Kultur | 124 |
| 5.2.9 Andre faktorer | 127 |
| 5.2.10 Identifisering og vektlegging av de rette elementene | 128 |
| 5.2.11 Oppsummering kontekstualisering..... | 130 |
| 6.0 Analyse | 133 |
| 6.1 Translatørkompetanse | 133 |
| 6.2 Tre kontekstuelle betingelser | 135 |
| Kjennetegn ved kilden..... | 136 |
| Kjennetegn ved den overførte kunnskapen | 137 |
| Kjennetegn ved forholdet mellom mottaker og kilde | 138 |
| 6.3 Bruk av oversettelsesregler | 139 |
| 6.4 Implementering..... | 143 |
| 6.5 Tre barrierer som grunn til utfallsvariasjon i kunnskapsoverføringsprosesser | 145 |
| 6.6 Svar på problemstilling | 147 |
| 7.0 Avslutning..... | 150 |
| Litteratur | 155 |
| Vedlegg 1, Samtykkeskjema anonym | |
| Vedlegg 2, Samtykkeskjema ikke anonym | |
| Tabell 3.1 Indikatorer for eksplisitet | |
| Tabell 3.2 Indikatorer for kompleksitet | |
| Tabell 3.3 Indikatorer for innvevdhet 1 | |
| Tabell 3.4 Indikatorer for innvevdhet 2 | |
| Tabell 3.5 Informanter | |
| Figur 3.1 Faktorer for årsak-virkningssammenheng | |
| Figur 3.2 Nivå forbundet med bookingsystemet | |
| Figur 4.1 Reiselivsorganiseringen Levi-Finland | |
| Figur 5.1 Reiselivsorganiseringen Midt-Troms-Norge | |

1.0 Innledning

1.1 FONIM – Forskning og næringsutvikling i Midt-Troms

Hvert år utarbeider Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) en oversikt over norske kommuners og regioners attraktivitet, og lokal vekstkraft basert på forhold ved næringslivet, arbeidsmarked, demografi, kompetanse og kommunal økonomi. I denne såkalte Kommune-NM for 2016, fikk Midt-Troms den nokså beskjedne plasseringen 64 av til sammen 77 regioner. Under næringslivsdelen av rangeringen er Midt-Troms bare tre plasser unna bunnplasseringen (NHO 2016). Med andre ord er det et enormt forbedringspotensiale i regionen, spesielt innenfor næringslivet.

”Forskning og næringsutvikling i Midt-Troms”, også kalt FONIM, er et forskningsprosjekt igangsatt av Studiestedet Finnsnes, finansiert av Troms fylkeskommune, med det formål å fremme Midt-Troms som en konkurranseregion gjennom forskning. En sentral målsetting for forskningsaktiviteten er å tilbakeføre prosjektets funn til næringslivet, det kommunale og regionale vertskapet for bedrifter, samt å styrke Studiesenteret Finnsnes som strategisk og langsiktig kunnskapsaktør i Midt-Troms. For å gjøre dette, knyttet Studiesenteret Finnsnes seg til forskningsmiljø i Tromsø gjennom professorene Svein Jentoft, Jens-Ivar Nergård og Kjell Arne Røvik. Det ble satt i gang arbeid med administrasjonen på Finnsnes, de involverte professorene og representanter fra næringslivet i regionen, for å finne ut hvilke næringsområder i regionen man ønsket å fokusere på og hvordan dette skulle gjøres.

Gjennom dialoger og gruppemøter ble det konkludert med at forskningen skal konsentrere seg om to næringssektorer i regionen, fiskerinæringen og reiselivsnæringen, med et overordnet blikk på å styrke Midt-Troms som konkurranseregion.

Høsten 2016 ble vi, forfatterne av denne avhandlingen, ansatt som forskningsassistenter i FONIM-prosjektet. Vårt arbeid knyttet til delen av prosjektet som konsentrerer seg om reiselivsnæringen i Midt-Troms, men vi er også involvert i prosjektet som helhet. I vår avhandling vil vi dermed se på hvordan forskning kan være til praktisk hjelp for den lokale reiselivsnæringen. For å gjøre dette, ønsker vi å bruke et teoretisk rammeverk som instrumentelt kan hjelpe oss i utarbeidingen av en praktisk handlingsplan.

En måte en organisasjon kan oppnå konkurransefortrinn på er ved å imitere andre organisasjoners "beste praksiser" (Argote og Ingram 2000:150). Dette skjer ved å identifisere en god praksis et sted og så overføre den til en annen enhet, med sikte på å oppnå de samme gode resultatene der (Røvik 2007:247). For at dette skal kunne gjennomføres med noe sjanse for suksess, må det foreligge en godt planlagt kunnskapsoverføringsprosess (Szulanski 1996; Galbraith 1990:69). Røvik (2016) presenterer et alternativ for hvordan kunnskapsoverføring som translasjon kan brukes som en oppskrift for å prøve og sikre en mot å gå i åpenbare fallgruver. Vi ser på det som meget interessant å benytte oss av en slik oppskrift ved en tenkt kunnskapsoverføringsprosess.

I tillegg er denne instrumentelle teorien relativt ny, og det kunne dermed være teoretisk interessant å utforske hvordan gjennomføre en kunnskapsoverføringsprosess ved hjelp av en slik mal. Hvordan vil det være å forholde seg til en slik oppskrift, og vil det hjelpe å belyse viktige aspekter og fallgruver ved en slik prosess?

1.2 Kunnskapsoverføring

Kunnskap er en viktig organisatorisk ressurs som bidrar til produktivitet, vekst og overlevelse (Szulanski, Ringov og Jensen 2016:304). Kunnskapsoverføring handler i hovedsak om hvordan man kan overføre observerte gode resultater, praksiser og ideer fra ett sted, og så forsøke å gjenskape det et annet sted. Men en imiteringsprosess kan innebære mange fallgruver som må håndteres riktig, for å kunne ha en sjanse om å gjenskape suksessen til ønsket praksis (Røvik 2007). Det vil i hovedsak være to kritiske faser i en slik prosess. En dekontekstualiseringsfase, der den ønskede praksisen forsøkes tas ut av sammenhengen den befinner seg i slik at den får en idémessig representasjon, og en kontekstualiseringsfase, der den idémessige representasjon introduseres på "hjemmebane", det vil si i en ny organisatorisk kontekst (Røvik 2016). Det vil altså være en kunnskapskilde, som man forsøker å hente kunnskap om en suksessfull praksis fra, og en mottaker som tar imot dette. I dette tilfellet vil mottakeren være reiselivsnæringen i Midt-Troms.

Røvik (2016) presenterer tre variabler som han argumenterer for at vil være avgjørende for at en slik kunnskapsoverføringsprosess vil være mulig, nemlig kildepraksisens grad av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Disse tre variablene vil være avgjørende å fokusere

på under datainnsamlingen, ettersom de vil kunne avdekke praksisens mulighet for å bli oversatt.

Arbeidet med å finne frem til gode resultater og praksiser, som man kunne lære av i Midt-Troms, startet før vi ble del av FONIM-prosjektet. Det ble gjennomført møter med en referansegruppe, samt møter med representanter fra den lokale reiselivsnæringen i startfasen av prosjektet. Her ble flere suksesshistorier innenfor reiselivsnæringen nevnt. Lofoten, Island og Levi i Finland var hyppigst nevnt som destinasjoner der man "får det til". Dette er destinasjoner som på hver sin måte har gjort noe som har gitt reiselivsnæringen deres en fantastisk utvikling. Hva dette "noe" er, er ikke alltid like lett å identifisere, og det kan tyde på at det også foreligger mange uklare forestillinger og sågar også myter om disse reisemålene.

Etter at vi ble del av FONIM-prosjektet, gjennomgikk vi alle tidligere dokumenter tilknyttet prosjektet, og hadde uformelle samtaler med de øvrige prosjektmedlemmene, samt representanter fra reiselivsnæringen i regionen. Et kriterium som er blitt påpekt som viktig for reiselivsaktørene vi var i kontakt med, er at forskningen burde være rettet mot noen gode praksiser, som ville komme hele Midt-Troms til gode, og ikke bare enkelte geografiske områder. Forskningen burde fokusere på noe som kan samle regionen og føre til økt og tettere samarbeid mellom aktørene. Flere av de nevnte destinasjonene man kunne lære av hadde et generelt godt rykte, men når man snakket om Levi ble spesifikt måten de bedriver booking på, nevnt som en "beste praksis". Derfor ønsket vi å undersøke og sette oss inn i hvordan Levi i Finland, organiserer booking i reiselivsnæringen.

1.3 Kort om Levi og Midt-Troms

Levi er et tettsted i Nord-Finland, kjent som en vinterdestinasjon, med gode forhold for alpint, langrenn og snøscooterkjøring. Her gjennomføres det store arrangementer, som for eksempel verdenscup i alpint og Ski Classics-løp. Med rundt 200 reiselivsorganisasjoner i området finner man et bredt og variert tilbud for tilreisende. Levi ligger i Kittilä kommune i regionen Lapland. Kommunen har et areal på nesten 8 100 km² og har rundt 6 400 fastboende. Turisme og gruvevirksomhet er de største næringene.

Levi er kjent på folkemunne som et samfunn som har lyktes, ikke bare innenfor turismen generelt, men med samarbeid spesielt. Reiselivsaktørene i Midt-Troms vi innledningsvis hadde uformelle samtaler med nevnte flere grunner til hvorfor Levi, i alle fall sett utenfra, har lyktes. Men det er særlig deres praksis med et felles bookingsystem for reiselivsaktørene som ble nevnt som en gullstandard for hva godt samarbeid kan føre til.

Midt-Troms er definert, i denne sammenheng, som de åtte kommunene Bardu, Berg, Dyrøy, Lenvik, Målselv, Sørreisa, Torsken og Tranøy. De er lokalisert i områdene rundt Senja, Finnsnes og indre Sør-Troms. Salangen og Lavangen knyttes ofte til Midt-Troms, slik som for eksempel NHO gjør i sin kommune-NM, men de inkluderes ikke som del av Midt-Troms i FONIMs prosjektbeskrivelse. De er heller ikke tilknyttet Midt-Troms regionråd. I kommunene i Midt-Troms finner man rundt 30 400 innbyggere, spredt over 11 600 km². Her finner man hovedsakelig landlige strøk, eller områder med små sentrum. Finnsnes er regionsenter og eneste by i Midt-Troms. De største næringene er fiskeri og Forsvaret.

Som dette viser har Levi og Midt-Troms noen åpenbare forskjeller. Dette er spesielt tilknyttet den geografiske spredningen av innbyggere, sysselsetting og ikke minst omfanget av reiselivsnæringen.

1.4 Problemstilling og delproblemstilling

Vi satte følgende problemstilling og delproblemstilling for vår avhandling:

Kan ideen om et felles bookingsystem for turistnæringen, slik det praktiseres i Levi, Finland, overføres til Midt-Troms-regionen?

- *Hvilke forhold kan bidra til å hemme, og hvilke forhold kan bidra til å fremme overføring av kunnskap om bookingsystemet i Levi, slik at det kan realiseres hos aktører i Midt-Troms?*

Problemstillingen og delproblemstillingen ser vi på som interessante, ettersom det vil være et bidrag til en praktisk utførelse av et teoribasert fenomen. Det foreligger forholdsvis lite empiri rundt kunnskapsoverføring som translasjon. Vårt mål for avhandlingen vil være å ta på oss rollen som faglige rådgivere, og vise teoretisk hvordan en

kunnskapsoverføringsprosess kan gjennomføres. Her vil det også være viktig å problematisere de forskjellige aspektene ved prosessen, og se hvilke fallgruver man kan komme ovenfor.

Vi, som forfattere, er engasjert i et oppdrag for å finne muligheter for hvordan Midt-Troms kan gjøre forbedringer innenfor reiseliv. Suksessfulle bedrifters hemmeligheter er et tidløst tema som fanger både forskeres og praktikers oppmerksomhet. Organisasjoner vil gjerne se til, og forsøke å replikere, atferd eller "oppskrifter" for handling fra andre organisasjoner som fremstår som "de som har klart det". Kunnskap kan være en viktig kilde til konkurransefortrinn for organisasjoner (Argote og Ingram 2000:150). Dermed er det meget interessant å undersøke nærmere hvordan en kunnskapsoverføringsprosess kan forløpe, og hva som kan gjøres av grep for å sikre at man lykkes med oversettelse av kunnskap. Vi ønsker å undersøke hvordan reiselivsnæringen i Midt-Troms kan skape vekst, og om Levis praksis med et felles bookingsystem kan være et (av flere) virkemiddel til å gjøre dette.

1.5 Avhandlingens struktur

Avhandlingen starter med forord og sammendrag. I innledningen gis det en kort introduksjon av bakgrunn og kontekst for avhandlingen, og hvilken type teoretisk rammeverk vi vil se mot. Problemstilling og delproblemstilling blir også presentert. I kapittel 2 vil vi se nærmere på teoretisk rammeverk som brukes for å drøfte og analysere problemstilling og delproblemstilling opp mot funnene som er gjort. Her er Røviks (2016) teori om hvordan man kan bruke translasjonsteori for å forstå kunnskapsoverføringsprosessen, og for å kunne gjennomføre den i praksis, sentral. I slutten av kapitlet vil vi presentere forskningsspørsmål som kan hjelpe oss i denne prosessen. I kapittel 3 redegjøres det for forskningsdesign og beskrivelse av metode som er brukt i avhandlingen. Vi operasjonaliserer de tre hovedvariablene tilknyttet Røviks (2016) teori, slik at vi vil kunne vurdere i hvilken grad praksisen med et felles bookingsystem i Levi er preget av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. I kapittel 4 og 5 legger vi fram empiriske funn. Vi tar først for oss Levi, og hvordan en eventuell dekontekstualisering vil kunne se ut. Hovedvariablene eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet, og operasjonaliseringen av disse, benyttes her for å finne ut hvorvidt det kan utarbeides en idémessig representasjon av praksisen, og hvilke elementer denne må inneholde. Vi tar deretter for oss Midt-Troms, og

hvordan konteksten der kan ses i forhold til Levi. I kapittel 6 bruker vi funnene som ble presentert i de foregående kapitlene for å analysere hvilke tiltak som må til for at en eventuell overføring av kunnskapen rundt bookingsystemet i Levi til Midt-Troms, skal kunne lykkes. Dette gjør vi ved å vurdere translatørkompetansen som foreligger hos oversetterne. Vi ser på de kontekstuelle betingelsene som er til stede, og diskuterer hvilke oversettelsesregler som kan og bør benyttes ved en eventuell kunnskapsoverføring. Vi vurderer hvordan en eventuell implementering vil kunne se ut. Til slutt svarer vi på problemstillingen og delproblemstillingen.

I avslutningen oppsummerer vi hva vi har gjort i avhandlingen, og reflekterer over hva som kan være interessante områder for videre forskning, både teoretisk, i forhold til Røviks (2016) teori om kunnskapsoverføring som translasjon, og for reiselivsnæringen i Midt-Troms.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske fundamentet for avhandlingen. Vi vil først gi en definisjon og presentasjon av hva vi mener med kunnskapsoverføring. Deretter vil vi gå inn på det som er hovedgrunnlaget i vår teoribruk, nemlig et translasjonsteoretisk perspektiv på kunnskapsoverføring. Her vil vi redegjøre for retningens instrumentelle natur, og for de begrepene vi skal anvende i analysen. Vi vil se på noen av utfordringene ved teorien, og til slutt vil vi si noe om teoretisk anvendelse i avhandlingen.

2.1 Kunnskapsoverføring

Kunnskapsoverføring handler i hovedsak om hvordan man kan overføre observerte gode resultater, praksiser og ideer fra ett sted, og så forsøke å gjenskape det et annet sted. Man bruker ordet kunnskapsoverføring for å poengtere at dette ikke er noe "som bare skjer", men at det er en "distinct experience" (Szulanski 1996:28). Kunnskapsoverføring kan dermed ses som en tosidig utveksling av organisatorisk kunnskap mellom en kilde og en mottaker. Kunnskapsoverføring bygger med dette på den enkle ideen at man kan forbedre egen prestasjon ved å lære av andre. Kunnskap har i seg selv vist seg som et konkurransefortrinn (Argote og Ingram 2000:150), og organisasjoner med enheter som lærer av hverandres erfaringer er mer produktive, konkurransedyktige og har større sannsynlighet for å overleve, enn organisasjoner som i mindre grad behersker kunnskapsoverføring (Szulanski et al. 2016:304). Å vise til et prosjekt eller en endring som en kopiering, kan gi den legitimitet, ettersom man følger en oppskrift som har vist seg som en suksess (Czarniawska og Joerges 1996:19). Men selv om ideen er enkel, kan en slik prosess være vanskelig å gjennomføre i praksis.

Utfallet av kunnskapsoverføringsprosesser kan være forskjellig. Hvorvidt den nye kunnskapen blir adoptert, satt i rutiner og integrert i mottakerorganisasjonen varierer (Galbraith 1990). Slik har kunnskapsoverføring vist seg noe problematisk å gjennomføre i praksis, ettersom det ikke alltid gir de intenderte resultatene. Så hva kjennetegner tilfeller der man lykkes med kunnskapsoverføring? Hvordan unngår man fallgruvene? Slike spørsmål har i stor grad blitt problematisert innenfor kunnskapsoverføringslitteraturen, og viktige

variabler har blitt avdekket. Røvik (2016) viser til en fremgangsmåte, utviklet gjennom en omstendig litteraturgjennomgang, der han har brukt translasjonsteori som veiviser.

2.2 Et translasjonsteoretisk perspektiv på kunnskapsoverføring

”To set something in a new place or another point in time is to construct it anew”

(Czarniawska og Sevón 2005:8). Et translasjonsteoretisk perspektiv viser til hvordan ideer, modeller eller praksiser ikke kan flyttes mellom kontekster uten å forandres.

Translasjonsteori utfordrer både modernistisk og sosialkonstruktivistisk tilnærming når det gjelder kunnskapsoverføring (Røvik 2007:248). Her mener man at en kunnskapsoverføringsprosess verken er så enkel at man gjennom rasjonelle teknikker, uten større problemer, kan hente ut og overføre suksessoppskrifter som objekter med samme suksessrate som i kilde-organisasjonen. Kontekster er heller ikke så unike at kunnskapsoverføringsprosesser, på bakgrunn av at en tror kunnskapen ikke vil passe inn i nye kontekster, er umulig å gjennomføre. Oppskriftene er godt pakkede ideer, som kan og må dekontekstualiseres, men dette er ikke umulig. Formelle organisasjoner har stor systemlighet, noe som gjør at kunnskapsoverføring mellom organisasjoner i prinsippet er gjennomførbart ved hjelp av rasjonelle teknikker. Translasjonsteorien viser at det er mulig å overføre kunnskap mellom organisasjoner, men at det som overføres ikke er objekter, men idémessige representasjoner. Overføringsprosessen blir dermed noe mer enn en transport, det skjer også translasjon, og dermed en transformasjon (Røvik 2007).

I artikkelen ”Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory” (2016), argumenterer Kjell Arne Røvik for potensialet ved å bruke translasjonsteori for å forstå kunnskapsoverføringsprosessen, og for å kunne gjennomføre den i praksis. For å kunne gjøre dette, er det flere aspekter av teori og forskning innenfor translasjonsteorien som må videreutvikles. Store deler av forskningen tilknyttet translasjonsteori som foreligger er av en deskriptiv art. For å utvikle en instrumentell teori må oppskrifter utvikles og testes. Røvik (2016) presenterer i artikkelen argumenter, regler og modus for å kunne gjennomføre en kunnskapsoverføringsprosess basert på tidligere teori og empiri fra det translasjonsteoretiske feltet, blandet med prinsipper fra kunnskapsoverføringsteori og oversettelsesteori (med sitt utgangspunkt i litteraturoversettelser).

Røvik legger frem tre argumenter; for det første mener han at kunnskapsoverføring mellom organisatorisk kilde og mottaker kan ses på som en oversettelsesprosess. For det andre at kunnskapsoversettelse er en regelbasert aktivitet. Det tredje argumentet er at oversettelse utgjør en forskjell; måten en oversettelse utføres på kan forklare utfallet til en kunnskapsoverføringsprosess (Røvik 2016:294). Ved å ta utgangspunkt i translasjonsteori ser man på hva organisasjoner kan gjøre med ideer og oppskrifter på reise. Dette perspektivet er på mange måter en mer helhetlig og pragmatisk teori om kunnskapsoverføring, ettersom den tar for seg de to kritiske fasene, dekontekstualiseringsfasen og kontekstualiseringsfasen, av idéoverføringsprosessen. Dekontekstualiseringsfasen har i stor del vært oversett i kunnskapsoverføringsteorien (Røvik 2016:292), men her får den atskillig mer fokus.

2.2.1 Dekontekstualiseringsfasen

Dekontekstualiseringsfasen er den første av de to kritiske fasene i en kunnskapsoverføringsprosess. Denne fasen kan videre deles inn i to deler, en løsrivelsesfase og en pakkefase (Røvik 2007:265). Med løsrivelse menes det at en konkret praksis i en organisasjon identifiseres, og blir forsøkt gitt en idémessig og språklig representasjon. Deretter pakkes denne ideen inn ved å ta den ut av sin organisatoriske kontekst, og den omformes slik at den fremstår som overførbar til andre kontekster (Røvik 2007:265). Hovedutfordringen i dekontekstualiseringsfasen er å sikre at den idémessige representasjonen inneholder all den relevante informasjonen som kreves for å forklare og forstå praksisens funksjon i kildekonteksten (Røvik 2016:294). Winter og Szulanski (2001:731) viser til en kjernekunnskap de kaller "Arrow core". "Arrow core" refererer til kunnskapen om hvilke egenskaper som kan, og er verdt å replikere, sammen med kunnskapen om hvordan disse egenskapene skapes. Dette vil ikke være åpenlyst i starten, selv om man kan være under det inntrykket, men man vil kunne finne frem til det gjennom prøving og feiling (Winter og Szulanski 2001:731; Lillrank 1995:988). Med dette mener altså Winter og Szulanski at det ikke er før man implementerer en praksis i mottakerkonteksten at man kan finne frem til, og være sikker på, hva "Arrow core" er. En slik prosess vil altså kreve både tid og ressurser. Det som eventuelt kan avkorte en slik prosess er erfaringene og kompetansen hos de som gjennomfører arbeidet.

Så hvordan kan noen som ikke gjennomfører slike prosesser med en viss hyppighet finne frem til de nødvendige elementene uten lengere prøve og feile-prosesser? Røvik (2016:294) mener at man kan finne indikatorer for hva disse elementene er ved å analysere tre hovedvariabler. Disse er eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Ved å vurdere de tre hovedvariablene vil man kunne avdekke en praksis' oversettbarhet, eller med andre ord hvorvidt en ønsket praksis kan oversettes til en idémessig representasjon som inkluderer de elementene som er essensielle for at praksisen skal fungere på måten den gjør i kildekonteksten.

Tre hovedvariabler for oversettbarhet

Eksplisitet viser til hvorvidt kunnskapen hos kilden er språksatt eller taus. Eksplisitt kunnskap er verbalisert, systematisert i kode, lett bortlært, nedskrevet og godt artikulert i for eksempel formler og manualer (Røvik 2016:295). På en annen side kan lav eksplisitet vise seg som taus kunnskap som verken er nedskrevet eller i stor grad verbalisert i organisasjonen. Det kan rett og slett være "noe man bare gjør". På en slik måte kan man miste viktige komponenter ved kunnskapen som sitter i den dype strukturen (Klaudy 1998:81). Man vil kunne oppleve utfordringer ved å finne tak i kunnskapen, og dette kan få store konsekvenser for hele kunnskapsoverføringsprosessen (Szulanski et al. 2016:306; Winter og Szulanski 2001:731).

Her vil translatøren være nødt til å først verbalisere kunnskapen, før den kan inkluderes i den idémessige representasjonen. Dette kan føre til større sjanse for feiltolkning og misforståelser, og man kan dermed ende opp med en idémessig representasjon som passer dårlig i forhold til den originale praksisen.

Kompleksitet er en variabel som knyttes til to aspekter ved kunnskapen. For det første viser den til forholdet mellom teknologi og menneskene som utfører praksisen. Dess større grad en praksis er basert på, eller tilknyttet, klar teknologi fremfor kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter, dess mindre kompleks er kunnskapen (Røvik 2016:294; Lillrank 1995:975). På en annen side vil kunnskap som er basert på sterke menneskelige komponenter og en uklar eller lav grad av teknologi, være mer kompleks. Jo mindre

kompleks kunnskap er, jo enklere vil det være å omforme kunnskapen til en idémessig representasjon.

Det andre aspektet ved kompleksitetsvariabelen er tilknyttet kausal tvetydighet. Med dette menes det hvorvidt man klarer å identifisere den rette årsaken til at en praksis lykkes (Røvik 2016:294). Ofte vil suksessen til en praksis være betinget av flere årsaker, og det kan være vanskelig å identifisere alle disse faktorene, i hvor stor grad disse faktorene relativt bidrar til suksessen, samt hvordan de virker sammen (Szulanski et al. 2016:307-308). Kausal tvetydighet påvirker i hvilken grad en praksis kan oversettes ved at jo mer tvetydig og komplekst forhold mellom observerte resultater og underliggende praksiser, jo vanskeligere er det å oversette og få med seg alle viktige elementer (Szulanski 1996:30-31; Szulanski Cappetta og Jensen 2004).

Innvevdhet, den siste av de tre hovedvariablene, viser til hvorvidt kunnskapen om en praksis er konsentrert eller spredt innenfor dens organisatoriske kontekst (Røvik 2016:295).

Kunnskapen kan på den ene siden være konsentrert innenfor et kontor eller en avdeling, eller være spredt både mellom avdelinger eller på tvers av organisasjoner i nettverk. Grad av fordeling eller konsentrasjon av kunnskap innenfor kildeorganisasjonen avgjør dermed oversettelsesgrad. Dess mer konsentrert kunnskap, dess enklere er det å få tak i suksessfaktorer og å oversette disse. Kunnskapen eller praksisen kan også være dypt integrert i andre praksiser, noe som vil gjøre det vanskeligere å skille ut den ønskede praksisen (Røvik 2016:295).

Røvik (2016:295) viser her til hvorvidt kunnskap kan finnes innenfor lokasjoner og kontekst, men sier lite om hva man spesifikt må se på for å finne denne kunnskapen. Når Argote og Ingram (2000:153) ser på kunnskap innvevd i en organisatorisk kontekst, skisserer de tre muligheter for hvordan kunnskapen kan være innvevd. Kunnskap kan være innved i ansatte eller medlemmer i enheten eller på tvers av enheter, i verktøy eller teknologi som foreligger, og i oppgaver som utøves. En slik presisering i Røviks teori kunne gjort variabelen mindre abstrakt og dermed enklere for en eventuell translatør å operasjonalisere grad av innvevdhet. Dette kunne føre til at man som translatør lettere og mer effektivt kan finne fram til "Arrow core".

Det kan ofte være vanskelig å si hvor en av disse hovedvariablene begynner og en annen slutter. De kan ofte gli over i hverandre, og overlapper til tider. De vil også ofte være betinget av hverandre, for eksempel dess mer kompleks og innvevd en kildepraksis er, dess vanskeligere vil det være for praksisen å være eksplisitt (Røvik 2016:295).

2.2.2 Kontekstualiseringsfasen

Den andre kritiske fasen i en kunnskapsoverføringsprosess er kontekstualiseringsfasen. I denne fasen skal den idémessige representasjonen man har konstruert av den originale praksisen, forsøkes introduseres i en ny organisatorisk kontekst (Røvik 2007:293). Ideen skal altså reise inn i en ny organisasjon, der den skal oversettes til en konkret praksis som forankres i formelle strukturer, kultur, rutiner, prosedyrer og individuell kompetanse i mottakerkonteksten (Røvik 2016:295). I denne fasen er det to viktige aspekter å være klar over. For det første er det viktig at man ikke mister de essensielle delene som gjorde praksisen suksessfull i kildekonteksten, altså "Arrow core" (Winter og Szulanski 2001:731; Røvik 2016:295). Det andre er å overse essensielle deler ved mottakerkonteksten, og dermed ikke gjøre de nødvendige tilpasningene slik at kunnskapen kan passe inn i konteksten (Røvik 2016:295). Her er det viktig å være klar over at mottakerkontekstens strukturer, kulturer, maktkonsentrasjoner og interesser, kan helt eller delvis være motstridene kunnskapen som skal implementeres. Her vil utfallet være avhengig av hvilke typer forandringer som vil trenge for en suksessfull implementering. Det kan være at den nye kunnskapen erstatter en gammel praksis, det kan være at den nye kunnskapen integreres med den gamle praksisen, og det kan være at den nye kunnskapen implementeres uten å direkte bindes til den gamle praksisen, altså man vil få en løskobling mellom gammel og ny praksis (Røvik 2016:295). Hver av disse strategiene vil kunne møte på forskjellige problemer ved implementering.

Det å skulle erstatte en gammel praksis med en ny vil kunne utfordre "status quo" på en måte som kan føre til motstand fra involverte aktører. Forandringer i maktfordeling, mangel på kompetanse tilknyttet ny praksis, og en frykt for det ukjente kan føre til at det blir vanskelig å gjennomføre implementeringen på en intendert måte (Jacobsen 2012). Å integrere ny praksis i gammel praksis kan bli teknisk utfordrende, og kan føre til en lengere

prosess der man må prøve og feile for å finne ut hvordan integreringen mellom praksisene bør organiseres for å gi best utfall (Røvik 2016:295). Hvis den nye praksisen løskobles fra den gamle praksisen kan implementeringen foregå forholdsvis ukomplisert og raskt, men man kan ende opp med å utføre dobbelt arbeid, helt eller delvis. For å kunne gjøre en vurdering om hvilke av disse strategiene man burde benytte seg av, vil det være nødvendig med god kunnskap om etablerte praksiser i mottakerkonteksten.

2.2.3 Oversettelsesmodus og oversettelsesregler

For å følge Røviks (2016) resonnering om kunnskapsoverføring som en regelbasert oversettelsesprosess, vil man måtte forholde seg til oversettelsesregler og oversettelsesmoduser når man ønsker å kontekstualisere en organisatorisk idé. Hvordan, og i hvilken grad, kan translatørene omdanne kunnskapsidéene når de skal overføres? Røvik (2016:296) viser til en typologi med tre idealtyper for oversettelse, hver av dem med sine egne regler. Han kaller disse tre idealtypene for oversettelsesmoduser, der man har den reproduserende modus, den modifierende modus og den radikale modus. Mellom seg viser de til fire forskjellige regler for oversettelse; kopiering, addering, fratrekking og omvandling.

Den reproduserende modus viser ofte til den intenderte strategien om å oppnå et konkurransefortrinn ved å systematisk imitere andres "beste praksiser". Det kan være flere grunner til en slik strategi. For det første er ofte innovasjon mer kostbart enn imitering, og dermed kan det være ønskelig å reproducere på grunn av økonomiske hensyn (Røvik 2016:296). Forskning har vist at enheter som er mest nøyaktig med å gjenskape et suksessfullt konsept har høyere sjans for å lykkes, enn de enheter som er mindre nøyaktig i sin reproduksjon (Winter, Szulanski, Ringov og Jensen 2012:672). I tillegg kan det være lettere å imitere hvis kunnskapskilden fremstår som en trendsetter på grunn av praksisens suksess (Røvik 2016:297). Dette fordi det kan virke mer legitimt å imitere en kunnskapskilde som har et godt rykte, og følgelig kan det være mindre sannsynlig at en møter motstand mot en endring.

Oversettelsesregelen knyttet til den reproduserende modus er en regel om kopiering (Røvik 2016:297). Dette viser til et ønske om å gjenskape kildekontekstens praksis så nøyaktig som mulig, når den oversettes fra kilde til mottaker. Kopiering ses ofte på som en rett frem

gjennomføring av enkle oppskrifter, og på grunn av en slik forstilling har det blitt sett på som lite interessant og med det blitt forsket noe lite på (Winter og Szulanski 2001:730). En annen grunn til at kopiering som strategi har blitt sett lite på, er den grunnleggende tanken i translasjonsteorien om at ren kopiering er umulig ettersom det alltid vil forekomme en viss grad av transformasjon i en oversettelsesprosess (Czarniawska og Sevón 2005). Hvis man følger en slik tankegang kan det være noe vanskelig å tolke hva som menes med at man ønsker å reprodusere den originale praksisen "så nøyaktig som mulig". Hvor går da skillet mellom den reproduserende modusen og den modifierende modus? Røvik (2016) spesifiserer ikke akkurat hvor et slikt skille vil gå, men poenget som formidles er nok ikke hvor denne grensen går, men om man som translatør har *mulighet* for å kopiere en praksis "så nøyaktig som mulig".

Den modifierende modus er preget av translatørens bevissthet om at, selv om man ønsker å kopiere en praksis, er det også nødvendig med en viss grad av tilpasning for at praksisen vil kunne fungere i mottakerkonteksten (Røvik 2007:311). Dette kan føre til mindre tilpasninger av kildepraksisen, og det er to oversettelsesregler knyttet til denne strategien; addering og fratrekking. Med addering mener man at noen elementer legges til når en idémessig presentasjon skal omdannes til praksis i mottakerkonteksten. På samme måte vil fratrekking være når man gjør det motsatte, nemlig at man trekker fra noen elementer når en idémessig representasjon oversettes til praksis (Wæraas & Sataøen 2014:244).

Addering kan skje på to måter. Man kan verbalisere informasjon som var taus hos kilden når man oversetter ideen til mottakerkonteksten. For å gjøre dette må taus informasjon hos kilden identifiseres, språksettes, og tas med når ideen skal kontekstualiseres hos mottaker. Den andre måten å gjennomføre addering på, er ved å legge til enkelte elementer fra mottakers gamle praksis til den nye praksisen (Røvik 2016:297). Dette har vist seg som en ofte brukt strategi. Fratrekking viser til strategien der man toner ned eller fjerner enkelte aspekter ved den ønskede praksisen når man oversetter denne til mottakerkonteksten (Wæraas & Sataøen 2014:244). Man gjør dermed eksplisitt informasjon taus under oversettelsen. Hvis man handler innenfor den modifierende modus er det viktig at man er klar over at addering og fratrekking av elementer i en praksis, kan skape utfordringer som

ikke viste seg i kildekonteksten. Dette kan bety at problemer må løses fortløpende gjennom en kostbar prøve og feile-prosess, ettersom man ikke kan se til kildekonteksten for løsninger (Szulanski et al. 2004:602).

Den radikale modus viser til de situasjoner der translatørene ikke ser seg bundet av kildekontekstens versjon av praksisen når de skaper mottakerkontekstens versjon. Her ønsker translatørene å ha frihet under oversettelsesprosessen, og heller se på kildeversjonen av praksisen som inspirasjon (Røvik 2007:315). Dette kan enten være på grunn av et ønske om å skape noe nytt ved å ta inspirasjon fra en kilde, eller hvis man på grunn av forskjeller i status ikke ønsker å vise at man forsøker å lære av noen som er tilsynelatende underlegen (Røvik 2016:298). Strategien tilknyttet den radikale modus er omvandling. Med omvandling menes det at man gjennomfører en grunnleggende endring av praksis eller idé, gjerne endring av både form og innhold, som heller fremstår som en innovasjon enn som en reproduisering av en ekstern praksis (Wæraas & Sataøen 2014:244; Røvik 2007:315).

Et viktig aspekt ved oversettelsesreglene Røvik (2016) presenterer, er at disse viser til en planlagt strategi man kan bruke i en kunnskapsoverføringsprosess. Det er på ingen måte gitt at utfallene av et oversettelsesarbeid blir slik man har planlagt (Westney 1987), og man vil ofte kunne støte på implementerte kunnskapsoverføringer med uintenderte oversettelsesregler. Der Røvik (2016) viser til hvilke oversettelsesregler man *bør* følge i en kunnskapsoverføring, gitt av den ønskede overførte kunnskapens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet, viser Sahlin-Andersson (1996) til implisitte regler som *har blitt* fulgt. Med dette mener hun at man i ettertid av en implementering kan trekke slutninger om hva oversettelsesreglene som ble fulgt, var. Sahlin-Andersson viser altså ikke til faste regler, men at hver oversettelsesprosess vil ha egne regler, som vil kunne identifiseres i ettertid (Sahlin-Andersson 1996:85). Disse to settene med oversettelsesregler kan dermed ses på som utfyllende, i den forstand at man ser et klart skille mellom planlagt bruk av oversettelsesregler, og faktisk brukte oversettelsesregler.

2.2.4 Translasjon som grunn til variasjon i utfall av kunnskapsoverføringsprosesser

Det kan være store forskjeller mellom utfall i kunnskapsoverføringsprosesser, og det kan være mange grunner til dette (Røvik 2016:298). Szulanski (1996) viser til flere barrierer som kan være grunn til denne utfallsvariasjonen. Mottakerens manglende evne til å ta til seg kunnskap, kausal tvetydighet, og et anstrengt forhold mellom kilde og mottaker er tre hovedgrunner som nevnes. Det kan for eksempel være flere grunner til at mottaker ikke evner å ta til seg kunnskap. Dette kan være på grunn av maktkonsentrasjoner innad i organisasjonen, en mangel på incentiver, en generell motstand mot endring, samt "not invented here"-syndrom. "Not-invented here"-syndrom viser til en skepsis til praksiser utviklet utenfor egen enhet, ettersom man ser på sin kontekst som så spesiell at man tror at det bare er innenfor enheten en vil forstå og kunne utvikle praksiser, verktøy eller modeller som vil kunne passe denne konteksten (Galbraith 1990:59; Røvik 2016:298).

Kausal tvetydighet refererer, som nevnt tidligere, til hvorvidt man klarer å identifisere den rette årsaken til at en praksis lykkes, og dette er ikke alltid like enkelt. Translatøren vil aldri ha perfekt informasjon om alle faktorer som foreligger i kilde- og mottakerkontekstene, ettersom informanternes perspektiver alltid vil være preget av deres posisjon i enheten. På en annen side har heller ikke translatøren kapasitet til å ta høyde for alle aspekter ved en praksis, og det kan dermed skje tolkningsfeil eller misforståelser (Westney 1987:25).

Informanter har også en tendens til å presentere en idealisert versjon av praksisen, og legger ofte for mye vekt på organisatorisk struktur og prosesser, i stedet for uformelle prosesser. Hvis det i tillegg foreligger et anstrengt forhold mellom kilde og mottaker, kan det bli enda vanskeligere å tilegne seg rett informasjon (Szulanski 1996:32).

Det foreligger med andre ord mange barrierer som translatøren må navigere seg igjennom i kunnskapsoverføringsprosessen. Uansett hvor godt man forbereder seg, og hvor proaktiv man er i forhold til utfordringene som presenterer seg, vil man oppleve variasjon i utfallet. Man vil kunne minske disse mulighetene for variasjon, men det ligger i translasjonens natur at variasjoner vil skje (Westney 1987:6).

2.2.5 Translatørkompetanse

Organisasjoner mangler ofte ekspertisen til hvordan håndtere en kunnskapsoverføring, og mislykkes dermed i å realisere overføringens potensiale (Szulanski et al. 2016:304).

Translatørkompetanse viser til evnen en translatør har for å oversette praksiser og ideer mellom organisatorisk kontekst på en måte som gir prosessen en bedre sjanse til å lykkes (Røvik 2007:325-326). Det er ikke sikkert at mottaker deler de samme oppfatningene som kilden når det gjelder definisjon av ord eller hva som ses på som allmenn kunnskap, og i slike tilfeller vil det være viktig for translatøren å inkludere forklaringer i oversettelsen (Klaudy 1998:81). Translatøren må altså vise en viss tospråklighet i en slik prosess.

Translatøren bør ha en gjennomgående kjennskap til konteksten hos både kunnskapskilde og kunnskapsmottaker (Wæraas og Nielsen 2016:245; Røvik 2016:299). Dette ikke bare for å kunne sammenlikne og se forskjellene i kontekstene, men også for å kunne identifisere og inkludere de rette aspektene ved den "beste praksisen" i dens idémessige representasjon, og at disse aspektene ikke forsvinner når ideen skal kontekstualiseres i mottakerenheten. Dette er meget utfordrende å få til. Det kan være at kilden ikke selv helt vet hva disse elementene er, eller så kan de i god tro ha forestillinger om hva disse er uten at det stemmer (Szulanski et al. 2004:602). Det er dermed viktig under en implementeringsprosess å ikke stole blindt på hva man har av forestillinger om "Arrow core" knyttet til den originale praksisen (Winter og Szulanski 2001:736).

Et viktig aspekt ved translatørkompetanse er oversetterens kunnskap. Ikke bare om selve kunnskapsoverføringsprosessen, men også om oversettelsesregler, hva de forskjellige reglene viser til, og hvordan de brukes i forskjellige sammenhenger (Røvik 2016:299). For å gjøre dette viser Røvik (2016:300) til tre kontekstuelle betingelser; kjennetegn ved kilde, kjennetegn ved den overførte kunnskapen, og kjennetegn ved forholdet mellom mottaker og kilde.

Kjennetegn ved kilde viser til hvorvidt en ønsket praksis blir gitt en idémessig representasjon som inkluderer aspektene som er avgjørende for at praksisen fungerer i kildekonteksten. Dette kan også kalles for praksisens oversettbarhet. Dette viser til variablene vi har nevnt tidligere, nemlig praksisens grad av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet (Røvik 2016:294). En praksis' grad av oversettbarhet kan dermed variere mellom høy; der det er høy eksplisitet, lav kompleksitet og lav innvevdhet, og lav; der det er lav eksplisitet, høy kompleksitet og høy innvevdhet.

Kjennetegn ved den overførte kunnskapen viser til kjennetegn ved den idémessige representasjonen som foreligger. Her finnes det forhold som kan gi konsekvenser for hva som er passende å bruke av oversettelsesregler (Røvik 2016:300). Nøkkelvariabelen her er omdannelsesmulighet, altså den graden av frihet translatøren har til å tolke, forandre og lage sin egen versjon av ideen. Dette viser til to aspekter. For det første vil translatørens omdannelsesmulighet være betinget av ideens eller praksisens tekniske komponent. Dess mer praksisen er basert på tekniske komponenter, dess mindre mulighet for omdannelse vil translatøren ha (Lillrank 1995:975; Røvik 2016:300). For det andre, er omdannelsesmuligheten betinget av regulering i overføringsprosessen. I dess større grad man er regulert av myndigheter, ledelse eller lovverk, dess mindre mulighet for omdannelse (Røvik 2016:300).

Kjennetegn ved forholdet mellom mottaker og kilde viser til hvorvidt forholdet mellom mottaker og kilde setter begrensninger for hva translatøren vil se på som passende oversettelsesregler. Her er nøkkelvariabelen likhet, altså i hvilken grad det er likheter eller ulikheter mellom kildekontekst og mottaker (Røvik 2016:300). Dess større ulikheter mellom kildekontekst og mottaker, dess vanskeligere vil det være for translatøren å finne frem til rett oversettelse. Det finnes mange variabler for likhet, men tidligere forskning har vist til hvorvidt kilde og mottaker tilhører samme organisasjon, og om det er likheter mellom kontekstene når det gjelder nasjonalitet, næring og kultur (Lillrank 1995:974; Røvik 2016:300).

Det kan her tenkes at Røvik (2016) opererer med en noe snever idé om hva som bør inngå i denne kontekstuelle betingelsen. Szulanski (1996:32) viser til hvorvidt det foreligger et godt forhold mellom kilde og mottaker, slik at mottaker har god tilgang på informasjon, som en faktor som kjennetegner forholdet mellom mottaker og kilde. Dette er uten tvil noe som vil kunne farge en kunnskapsoverføringsprosess, og ikke minst få konsekvenser for muligheten til å finne frem til "Arrow core".

Røvik (2016) viser altså til hvordan man som translatør kan gjøre rette vurderinger og valg med basis i disse forholdene, og dermed gi kunnskapsoverføringen større sjanse for å lykkes. Men det er fremdeles flere aspekter som kan vise seg som viktige her, som teorien ikke tar høyde for, eller gir råd om hvordan man kan hankses med.

Szulanski (1996:31) viser til flere forhold med mottaker som kan vise seg som barrierer. Mangel på motivasjon hos mottaker, mottakers manglende evne til å ta til seg kunnskap, og mottakers evne til å holde på og sette ny kunnskap i rutine, er her faktorer som kan få utslag. Røvik (2016:298) viser i artikkelen sin at han er klar over slike utfordringer og barrierer, men sier ikke noe om hva man kan gjøre når man møter på slike utfordringer. Dette kan vise seg som problematisk under en praktisk kunnskapsoverføringsprosess.

De tre nevnte kontekstuelle betingelsene får, som sagt, konsekvenser for hvilke oversettelsesregler man kan benytte seg av. Oversettelsesreglene er kopiering, addering og fratrekking, og omvandling, og hver av disse er avhengig av forskjellige grader av variablene oversettbarhet, omdannelsesmulighet og likhet.

Kopiering

Kopiering viser til det å reprodusere en kildepraksis med stor nøyaktighet. Klarheten til den ønskede praksisen, og muligheten for tilegnelse av informasjon om praksisen, vil dermed være avgjørende for om kopiering vil være mulig. Kopiering vil være vanskelig i tilfeller med lav oversettbarhet, for eksempel når kildepraksisen har en tvetydig kausalitet, eller hvis praksisen i stor grad baserer seg på taus kunnskap (Szulanski et al. 2016; Røvik 2016:301). Dess mer eksplisitt, mindre komplisert og mindre innvevd en ønsket praksis er i kildekonteksten, dess mer passende vil kopiering være som oversettelsesregel i kunnskapsoverføringsprosessen.

En annen viktig betingelse for hvorvidt kopiering vil være passende å bruke som oversettelsesregel, er omdannelsesmuligheten ved praksisens idémessige representasjon (Wæraas & Sataøen 2014:245; Røvik 2016:301). I tilfeller med lav omdannelsesmulighet, der praksisen er basert på en gitt teknologi, eller når prosessen på andre måter er regulert, for eksempel ved at en myndighet foreskriver hvordan kunnskapsoverføringsprosessen skal foregå, vil det ofte være passende å bruke kopiering som oversettelsesregel. Altså dess mindre omdannelsesmulighet, dess mer passende vil kopiering være (Røvik 2016:301; Lillrank 1995:975).

Grad av likhet vil også sette betingelser for hvorvidt man kan benytte seg av kopiering som oversettelsesregel. Hvis det foreligger store ulikheter når det kommer til viktige aspekter ved

kilde- og mottakerkontekstene kan man risikere at translatøren overser kontekstspesifikke eller tause faktorer som er viktig for at praksisen skal kunne lykkes (Røvik 2016:301; Lillrank 1995:974). Her vises det til land, kultur, offentlig regulering, kjennetegn ved arbeidsstyrken, organisasjonstype og forbrukerpreferanser som mulige indikatorer for grad av likhet (Røvik 2016:301). Dess mer lik kilde- og mottakerkonteksten er når det gjelder kritiske variabler, dess mer passende vil kopiering være som oversettelsesregel.

Addering og fratrekking

Addering og fratrekking er modifierende strategier som balanserer pragmatiske hensyn om å inkludere essensielle deler av kildepraksisen, med hensyn om å skape en oversatt versjon som vil kunne fungere i mottakerkonteksten. En kildepraksis' oversettbarhet vil dermed være med å avgjøre hvorvidt addering eller fratrekking vil være passende oversettelsesregler. For eksempel kan kildekonteksten inneholde en teknologi som vil være enkel å kopiere, men den trenger å bli styrt av aktører som gjør dette gjennom relativt implisitt kunnskap. En slik situasjon ville trenge en translatør som går inn i kildekonteksten og gjør taus kunnskap uttalt, slik at denne kunnskapen kan inkluderes i mottakerversjonen av praksisen (Røvik 2016:302). Man kan da altså si at dess flere ikke-eksplisitte, men avgjørende aspekter det finnes ved en ønsket praksis, dess mer vil addering, i form av å gjøre taus kunnskap uttalt, vise seg som en passende oversettelsesregel (Røvik 2016:302). Dette vil bety en mer omfattende prosess enn bare kopiering, ettersom taus kunnskap må både identifiseres og gjøres uttalt. Translatøren vil her også i større grad sette spor på mottakerversjonen ettersom den kan legge til nye elementer, samt tone ned andre, enten med eller uten vilje (Wæraas & Sataøen 2014:244).

I tilfeller med middels grad av omdannelsesmulighet vil også addering kunne vise seg som rett oversettelsesregel. En middels grad av omdannelsesmulighet viser her til tilfeller hvor translatøren har en viss grad av autonomi i kunnskapsoverføringsprosessen (Røvik 2016:302). Dette kan skje i tilfeller der en ønsket praksis involverer en teknologi som begrenser grad av omdannelsesmulighet, men der dens implementering eller bruk i mottakerkonteksten kanskje bare er delvis regulert. Man vil da ha mulighet for å gjøre adderinger, spesielt av typen hvor man kan blande ny praksis med elementer fra gammel praksis i mottakerkonteksten (Wæraas & Sataøen 2014:244). Man kan dermed si at en

middels grad av omdannelsesmulighet ved den overførte kunnskapen gir rom for en modifierende oversettelsesmodus, der addering kan brukes som oversettelsesregel. Når det kommer til variabelen likhet, brukes oversettelsesreglene addering og fratrekking ofte ved tilfeller med en middels grad av likhet eller ulikhet (Røvik 2016:302). Kilde- og mottakerkonteksten bør være lik nok til at mottakerenheten ser på praksisen som relevant og overførbar. Men kilde- mottakerkonteksten kan ofte være såpass forskjellige på viktige variabler som land og kultur, at den overførte kunnskapen inneholder elementer som ikke passer i mottakerkonteksten (Røvik 2016:302). Slike situasjoner trenger en pragmatisk bruk av addering og/eller fratrekking som oversettelsesregel. Man kan da si at middels grad av ulikhet mellom kilde- og mottakerkontekst gir rom for en modifierende oversettelsesmodus, der bruk av fratrekking eller addering kan brukes som oversettelsesregler (Røvik 2016:302).

Omvandling

Omvandling viser til oversettelsesregelen innenfor den radikale oversettelsesmodus, og går ut på at det skjer grunnleggende endringer i den ønskede praksisen når den overføres fra kildekontekst til mottakerkontekst. Her vil praksisens oversettbarhet være viktig. Ved lav oversettbarhet på grunn av lite eksplisitt, mer kompleks og innvevd kunnskap, vil forsøk på kopiering ofte føre til feiltolkning og fiasko (Røvik 2016:303). Dess lavere grad av oversettbarhet en ønsket praksis har, dess lurre kan det være å gå bort fra en risikabel kopieringsstrategi. Translatøren kan da heller bruke informasjonen rundt flere praksiser som en grov mal for å skape en ny praksis. Kildepraksisen vil her fungere som en inspirasjonskilde for praksisen som settes inn i mottakerkonteksten. Altså dess mindre eksplisitt, mer kompleks og innvevd en ønsket praksis er, dess mer viser omvandling seg som en passende oversettelsesregel (Røvik 2016:303).

En praksis' omdannelsesmulighet vil også være viktig ved bruk av omvandlingsregelen. I tilfeller med høy grad av omdannelsesmulighet, altså der det er lite teknologi sammen med en lav grad av regulering, vil translatøren ha en større mulighet for å radikalt endre den overførte kunnskapen, og dermed skape sin egen versjon (Wæraas & Sataøen 2014:245). En større mulighet for radikal endring vil dermed føre til en større sannsynlighet for at omvandling brukes som oversettelsesregel.

Når det gjelder likhet mellom kilde- og mottakerkontekst vil man ofte møte på kilde- og mottakerkontekster som er meget ulike når det gjelder viktige variabler. Dess større ulikheter mellom de to kontekstene på variabler som land, kultur, offentlig regulering, næring, organisasjonstype og forbrukerpreferanser, dess vanskeligere vil det være å ta høyde for den ønskede praksis' kontekstspesifikke aspekter, og dess mer risikabel vil en kunnskapsoverføringsprosess være (Lillrank 1995:974; Røvik 2016:303).

2.3 Teoretisk anvendelse

Hoveddelen av vår teori baserer seg på Røviks (2016) forsøk på å gi kunnskapsoverføring et instrumentelt bruksområde ved bruk av translasjonsteori, slik at praktisk arbeid med kunnskapsoverføringsprosesser skal kunne gjennomføres med høyere sjanse for å lykkes. Winter og Szulanski (2001) mener at man må gjennom en omstendig prøve og feile-prosess for å forsikre seg om at man har funnet "Arrow core" tilknyttet kunnskapen rundt praksisen man ønsker å overføre. Derfor er det ønskelig å teste ut Røviks (2016) teori for å se om den viser til de "rette" elementene for hvordan kunnskapsoverføring som translasjon bør gjøres. Det er ikke nødvendigvis noe mål i seg selv å skape "endelige" teorier (Czarniawska og Sevón 1996:3), men det er viktig med empirisk testing og utvikling slik at man kan finne ut om teorien vil kunne være relevant som verktøy under en kunnskapsoverføringsprosess.

Det teoretiske rammeverket presentert i dette kapittelet vil videre i avhandlingen kobles opp mot empiriske funn for å kunne besvare studiens problemstilling. Vi vil gjøre en operasjonalisering av begrepene kompleksitet, eksplisitet og innvevdhet i kapittelet om design og metode, i et forsøk på å gjøre disse teoretiske begrepene forskbare. Vi vil analysere og drøfte dekontekstualiseringsfasen (i Levi) og kontekstualiseringsfasen (i Midt-Troms), med bakgrunn i operasjonaliseringen av disse variablene. Vi vil se på hvor oversettbar og omformbar kunnskapen er, og hvor like de to kontekstene er. Dette vil få betydning for hvilke oversettelsesmodus og –regler vi vil anvende for kunnskapsoverføringen. Mulige utfall av en praktisk implementering av kunnskapen, basert på valgte oversettelsesmodus og –regler, vil også bli diskutert. Til sist vil vi se på translatørkompetansen til oss som oversettere. Samlet sett vil vi, med det presenterte teoretiske rammeverket i dette kapittelet, vurdere om det er mulig å overføre ideen om et

felles bookingsystem i Levi til Midt-Troms, og presentere det scenariet vi mener gir størst sannsynlighet for suksess i en slik kunnskapsoverføringsprosess.

2.3.1 Forskningsspørsmål

I innledningskapittelet ble problemstillingen og delproblemstillingen presentert.

Forskningsspørsmålene i avhandlingen er basert på de to kritiske kunnskapsoverføringsfasene; dekontekstualiseringsfasen, hvor praksisen skal tas ut av sin kontekst og gjøres om til en idémessig representasjon, og deretter kontekstualiseringsfasen, hvor den idémessige representasjonen av praksisen skal presenteres i sin nye kontekst.

Dekontekstualisering

- Hvordan fungerer selve bookingsystemet i Levi?
- Vil informanter i Levi betegne bookingsystemet som en faktor for Levis suksess?
- Er praksisen med felles bookingsystem i Levi verbalisert, godt artikulert eller systematisert i kode?
- Gitt at vesentlige deler av god praksis i Levi er av typen taus kunnskap eller verbalisert kunnskap, hvordan kommer dette til uttrykk i Levi?
- Hvor eksplisitt eller implisitt er kunnskapsgrunnet for bookingsystemet i Levi?
- Er praksisen med felles bookingsystem for turistnæringen i Levi basert på teknologi, eller kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter?
- Hvordan kommer tillit eller mistillit til bookingsystemet til uttrykk hos aktørene i Levi?
- Hva er de underliggende årsakene til at bookingsystemet fungerer slik det gjør?
- Hvor kompleks eller enkel er praksisen, her kalt bookingsystemet i Levi?
- I hvilken grad er praksisen med et felles bookingsystem i Levi innvevd i dens innenfor- og/eller mellom-organisatoriske kontekst?

Kontekstualisering

- Hvilke ordninger for reiselivsbooking finnes i Midt-Troms? Hvor likt eller forskjellig er det i forhold til bookingsystemet brukt i Levi?
- Hvordan fungerer samarbeidet mellom aktører i Midt-Troms i dag, sammenliknet med samarbeidsforhold i Levi?
- Hvordan påvirker klyngemekanismer muligheten for overføring av praksisen med felles bookingsystem i Levi til Midt-Troms?
- Har reiselivsnæringen i Midt-Troms den "rette" kulturen for at ideen om et felles bookingsystem, slik det finnes i Levi, Finland, skal kunne implementeres i regionen med suksess?

Den tidligere nevnte problemstillingen og delproblemstillingen, samt forskningsspørsmålene vi har formulert i avhandlingen er forskningsmessig interessante fordi de bidrar til operasjonalisering av et teoribasert fenomen, kunnskapsoverføring som translasjon. Ved å finne svar på spørsmålene vi stiller ovenfor vil vi bruke teorien i praksis, med den hensikt å tilføre kunnskap med nytteverdi til reiselivsnæringen i Midt-Troms. Forskningsspørsmålene vil, med andre ord, hjelpe oss med å teste et teoretisk begrep i praksis. Dette gjør vi for å kunne validere teorien om kunnskapsoverføring som translasjon slik den fremstår, og for å tilføre ny empiri som kan vise til mulige hensiktsmessige justeringer i teorien.

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjort rede for teori som senere i avhandlingen skal knyttes til empiriske funn gjort i kildekonteksten, Lev i Finland, og mottakerkonteksten, Midt-Troms i Norge. Hovedteorien som benyttes er basert på Røviks (2016) bidrag, der translasjonsteori brukes for å skape en oppskrift for hvordan en kunnskapsoverføringsprosess kan gjennomføres med størst sjanse for å lykkes. Her vises det til to kritiske faser, dekontekstualiseringsfasen og kontekstualiseringsfasen, og hvordan man som translatør kan navigere seg igjennom disse prosessene. Til slutt presenterte vi forskningsspørsmål tilknyttet teorien, som vil hjelpe oss med svare på problemstilling og delproblemstilling.

3.0 Design og beskrivelse av metode

I dette kapittelet presenteres valgt forskningsstrategi og forskningsdesign, før vi redegjør for metoden som ligger til grunn for å finne svar på avhandlingens problemstilling og delproblemstilling:

Kan ideen om et felles bookingsystem for turistnæringen, slik det praktiseres i Levi, Finland, overføres til Midt-Troms-regionen?

- *Hvilke forhold kan bidra til å hemme, og hvilke forhold kan bidra til å fremme overføring av kunnskap om bookingsystemet i Levi, slik at det kan realiseres hos aktører i Midt-Troms?*

Avslutningsvis gjør vi forskningsetiske vurderinger samt vurderinger av avhandlingens validitet og reliabilitet.

I kapittelet vil vi forklare hvordan våre valgte metoder bidrar til innhenting av holdbare data, som kan brukes til å besvare vår problemstilling. Vi etterstreber transparens i alle deler av avhandlingen. Vi klargjør hvor data er samlet inn, hvilke data vi har innhentet, hvordan vi har samlet inn informasjonen, og hvordan dette kan ses som styrker og svakheter ved avhandlingen.

3.1 Forskningsstrategi

Blaikie (2010) beskriver fire forskningsstrategier som passer til hvilken type forskningsspørsmål som skal besvares. Spørsmålene som skal besvares plasseres han i gruppene "hva-spørsmål", "hvorfor-spørsmål" eller "hvordan-spørsmål". Induktiv forskningsstrategi brukes for å besvare "hva-spørsmål", mens deduktiv forskningsstrategi brukes eksklusivt for å besvare "hvorfor-spørsmål". Videre skisserer Blaikie retroduktiv forskningsdesign og abduktiv forskningsdesign. Etter Blaikies (2010) beskrivelser stiller vi med vår problemstilling et såkalt "hvordan-spørsmål". Vi vil undersøke om ideen om et felles bookingsystem kan overføres, og i så fall hvordan dette lar seg gjøre. Ifølge Blaikies teori vil vi best kunne besvare problemstillingen ved å bruke retroduktiv eller abduktiv forskningsstrategi. Retroduktiv forskningsstrategi forsøker å forklare en observert regularitet

gjennom å lokalisere underliggende strukturer eller mekanismer som produserer den observerte regulariteten (Blaikie 2010:19). Man identifiserer konteksten der regulariteten er observert, og forskeren benytter kreativ fantasi og analogi til å jobbe seg tilbake fra data til en forklaring. Man har et fenomen, og skal altså finne fram til elementer som kan forklare dette. I abduktiv forskningsstrategi er det den sosiale verden til de sosiale aktører det forskes på som er i fokus. En er opptatt av aktørenes konstruksjoner av virkelighet, hvordan de konseptualiserer og gir mening til den sosiale verden, og den tause kunnskapen aktørene innehar om deres "verden" (Blaikie 2010:19). Dette kan for eksempel vises gjennom normer eller atferd. Forskeren må gå inn i deres verden for å finne fram til motiver og meninger bak sosiale fenomener, før en kan redefinere og på nytt beskrive disse motivene, samt i hvilke situasjoner de oppstår. Individuelle motiver og handlinger gjøres abstrakte, og oversettes til å bli typiske motiver for typiske handlinger i typiske situasjoner.

Vi formulerte delproblemstilling og forskningsspørsmål for å bli i stand til å besvare hovedproblemstillingen for vår avhandling. De fleste av disse vil falle under kategorien "hvordan-spørsmål", med noen få unntak av "hva-spørsmål". Vi valgte derfor en kombinasjon av forskningsstrategier i vårt arbeid med avhandlingen. Vi fant det hensiktsmessig å benytte både retroduktiv og abduktiv forskningsstrategi for å besvare problemstillingene på grunn av spørsmålenes natur. Vi ønsket både å identifisere underliggende strukturer og mekanismer som kan ha bidratt til de har lyktes med et felles bookingsystem i Levi, samt hvordan de involverte i Levi forstår praksisen og suksessen. Ved å følge flere forskningsstrategier mener vi å kunne identifisere faktorer som har påvirket et felles bookingsystem på en omfattende måte. Vi ser hvordan arbeidet med dette har forløpt, og dette vil i etterkant kunne gjøre en oversettelse av den innhentede kunnskapen fra Levi mulig.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk retning

Både retroduktiv og abduktiv forskningsstrategi ser blant annet til vitenskapelig realisme i ontologien (Blaikie 2010), og det er vår valgte ontologiske dimensjon for avhandlingen. Vitenskapelig realisme befinner seg vitenskapsteoretisk mellom de to hovedperspektivene naturalistisk perspektiv og konstruktivistisk perspektiv (Moses & Knutsen 2012). I

vitenskapelig realisme ser en på kunnskap som noe sosialt konstruert, og realistene vil befestet samfunnsvitenskapene som vitenskap på lik linje med naturvitenskapene (Baert, 2005). Vitenskapelig realisme er metodisk pluralisme i system, der det nyttes det beste fra metodologiene naturalisme og konstruktivisme (Moses & Knutsen 2012). Vitenskapelig realisme skiller seg fra de to øvrige hovedperspektivene med hvordan virkeligheten oppfattes. Virkeligheten er et produkt av vitenskapelig kunnskap, ikke bare det vi allerede vet (Baert 2005). Slik skiller retningen seg fra naturalistene som mener virkeligheten bare kan komme fra det en kan umiddelbart observere, og konstruktivistene som mener virkeligheten bare er tilgjengelig som sosiale konstruksjoner. Når vi legger til grunn vitenskapelig realisme som ontologisk retning i vår avhandling, begrunnes dette i nettopp virkelighetssyn. I vitenskapelig realisme er det tre nivåer av virkeligheten som til sammen viser et stratifisert bilde av virkeligheten (Baert 2005: 92-93);

1. Det faktiske (mønstre av begivenheter slik de finner sted). Det er hva vi har observert gjennom feltarbeid og offentlige dokumenter, på lokasjonene vi har forsket på.
2. Det empiriske (menneskers persepsjon av virkeligheten). Gjennom intervjuer med informantene har vi fått tak i deres forståelser og meninger om Levis praksis og suksess.
3. Det reelle (mekanismene som ikke kan observeres direkte, men må avdekkes vitenskapelig). Dette er hva vi samlet sett sitter igjen med etter både observasjon, intervju av informanter, og vår vitenskapelige tolkning av disse data.

Blaikie (2010:94-95) skriver at retroduktiv forskningsstrategi ser til neo-realismen som epistemologisk bakteppe. Epistemologisk retning i abduktiv forskningsstrategi vil være konstruksjonisme. Vi legger begge epistemologiske retningene til grunn i vår avhandling som følger av de to forskningsstrategiene vi benytter. Vi følger neo-realismens prinsipper om at kunnskap om observerte regulariteter kommer fra underliggende strukturer, eller mekanismer som produserer regularitetene (Blaikie 2010:94). Samtidig ser vi til konstruksjonismen, når det kommer til prinsippet om at sosialvitenskapelig kunnskap kommer av forskerens fortolkning av informantenes persepsjoner av virkeligheten (Blaikie 2010:95). Følgelig vil all forskning på sosiale fenomener være farget av forskerens bakgrunn (erfaring, vitenskapelige teorier, konsepter), som også vil være gjeldene i vår avhandling.

Med valgte vitenskapsteoretiske retninger ønsker vi å sette leseren inn i hvordan vi har tenkt, når vi har gjort den praktiske innsamlingen av informasjon, og hvordan vi gjør tolkninger av data vi har samlet inn. Som nevnt er det virkelighetssyn som skiller perspektivene innenfor vitenskapsteoretiske retninger. Når vi så til vitenskapelig realisme, samt konstruksjonisme og neo-realismen, ble det en slags mal for hvordan praktisk innsamling av data skulle gjennomføres, fordi vi etterstreber nevnte stratifiserte bilde av virkeligheten, og vi må følgelig innhente informasjon innenfor alle tre nivåer for å bli i stand til å se den "virkelige" sannhet. Vi vurderte at observasjon og intervju av informanter var nødvendig for å finne tak i mønstre av begivenheter, og menneskers persepsjon av deres virkelighet rundt bookingsystemet, og praksisen med dette.

Hovedbudskapet med vår valgte vitenskapsteoretiske retning er det faktum, at empiri og analyser som vi presenterer er informasjon som er tolket av oss som forskere. Vår fortolkning av data er avgjørende for å kunne avdekke "det reelle" rundt praksisen vi observerer. Dette er derfor veiledende i vårt arbeid, fordi vi ønsker å presentere virkeligheten slik den foreligger. Men når virkeligheten tolkes, gir det rom for variasjon i hva som ses som "den faktiske virkelighet".

Vi gjorde følgende flere grep i et forsøk på å presentere data "så riktig som mulig", og være i stand til å vurdere virkeligheten vi observerte på best mulig måte. Dette innebar at vi ville tilegne oss mest mulig teoretisk kunnskap om kunnskapsoverføring og translasjon fra tidligere masteravhandlinger og litteratur tilgjengelig, forut for feltobservasjonene. Vi forsøkte også å innhente informasjon rundt alle deler av lokasjonene vi observerte, og det var viktig for oss å snakke med ulike informanter fra forskjellige organisasjoner i et forsøk på å favne "alle" ulike meninger og virkelighetssyn. På denne måten har vår valgte vitenskapsteoretiske retning vært veiledende for alt arbeid med avhandlingen. Det er praktisk talt nærmest umulig å innhente informasjon om alt og alle i denne typen arbeid, men det var et mål for oss å bli kjent med "virkeligheten" så godt det lot seg gjøre, for å bli i stand til å presentere et stratifisert bilde av virkeligheten.

3.1.2 Å bruke abduktiv og retroduktiv forskningsstrategi sammen

Første steg i å bruke abduktiv og retroduktiv forskningsstrategi er å produsere en tilstrekkelig beskrivelse av regulariteten som skal forklares (Blaikie 2010). Med andre ord en fullgod beskrivelse av praksisen med bookingsystemet i Levi. Her så vi til den abduktive strategien for å finne fram til regularitetene og beskrive disse.

Neste steg er å undersøke kjennetegn ved kontekst, samt se på mulige sammenhengende mekanismer. For å finne fram til dette kreves det intuisjon, kreativ fantasi, disiplinert vitenskapelig tenking, samt litt gjetning (Blaikie 2010:87). Den retroduktive forskningsstrategi deles inn i to versjoner, der vi har valgt å følge Bhaskar (1979) og hans strukturalisme som fokuserer på forklarbare mekanismer i sosiale strukturer.

For å følge den retroduktive forskningsstrategi, var det nødvendig å se for seg hvilke mekanismer som kunne ha påvirket suksessformelen til bookingsystemet, dernest lage en modell som kan tydeliggjøre noen teoretiserte sammenhenger for hvordan mekanismene kan ha påvirket, samt hvordan disse kunne komme til uttrykk, i Levi. Røvik (2016) presenterer som nevnt i sin artikkel om kunnskapsoverføring tre variabler som kan forklare i hvilken grad en praksis kan oversettes; eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Dette er variabler som vi har teoretisert som viktige for å forstå dekontekstualiseringsprosessen. Det vil si hvordan vi kan oversette praksisen med bookingsystemet i Levi til en dekkende representasjon av praksisen, med sikte på at den skal kunne overføres til – og gjenskapes i Midt-Troms. Vi var avhengige av å operasjonalisere disse variablene for å gjøre de empirisk forskbare, og kreerte følgende tabeller (under) med indikatorer for eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet fra lav til høy grad.

3.1.2.1 Operasjonalisering av variabelen eksplisitet

Vi stilte spørsmålet: hvordan kan man tenke seg at høy eller lav eksplisitet i kunnskapsgrunnlaget for bookingsystemet, kommer til uttrykk?

Tabell 3.1 Indikatorer for eksplisitet

| Lav grad | Middels grad | Høy grad |
|---|--|--|
| Det er mangel på skriftlige dokumenter tilknyttet praksisen. | Det foreligger noe skriftlige dokumenter, men likevel ikke for alle essensielle deler. | Det foreligger manualer og andre skriftlige dokumenter tilknyttet praksisen. |
| Ikke-verbalisert praksis. De ansatte har vanskelig for å forklare hvordan praksisen fungerer. | Ansatte kan sette ord på og forklare noen deler av praksisen, men ikke all praksis forbundet med systemet. | Verbalisert praksis. Ansatte kan sette ord på og forklare bookingsystemets praksis ¹ . |
| Mangel på skriftlig opplæringsmanual tilknyttet praksisen ² . | Delvis skriftlig opplæringsmanual finnes. | Det foreligger klar skriftlig opplæringsmanual. |
| Mangel på uttrykt visjon, slagord og logo tilknyttet praksisen. | Delvis uttrykt visjon, slagord og logo tilknyttet praksis. | Klart uttrykt visjon, slagord og logo tilknyttet praksisen. |
| Mangel på eksplisitt uttrykte organisasjonskart og mangel på eksplisitt formulerte relasjoner mellom aktører og organisasjoner. | Noen uttrykte organisasjonskart og noe formulerte relasjoner finnes. | Det er eksplisitt uttrykte organisasjonskart og eksplisitt formulerte relasjoner mellom aktører og organisasjoner. |
| Mangel på offisielle samarbeidskanaler. | Observerte samarbeidskanaler, men disse er ikke offisielle eller ikke for "alle". | Observerte offisielle samarbeidskanaler. |

¹ Høy grad av eksplisitet kan kanskje bedre vises ved at aktører bruker felles standardiserte begreper for å

² Med skriftlig opplæringsmanual mener vi skriftlig instruksjon eller annet dokument som forklarer en nyansatt alt den trenger å vite om bookingsystemet.

3.1.2.2 Operasjonalisering av variabelen kompleksitet

Kompleksitetsvariabelen viser til to aspekter. På den ene side om kunnskapen er basert på teknologi, eller mer kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter, og på den annen side, hvilke årsak-virkningssammenhenger som ligger bak praksisen med felles bookingsystem i Levi. Vi ville se etter om årsak-virkningssammenhengene er lette å få tak i, eller komplekse, med mange usikkerhetsmomenter og uklarhet i hvorvidt spesifikke faktorer bidrar til observerte utfall.

Vi stilte spørsmålet: hvordan kan man tenke seg at høy eller lav grad av kompleksitet kommer til uttrykk?

Tabell 3.2 Indikatorer for kompleksitet

| Lav grad | Middels grad | Høy grad |
|---|---|--|
| Kan kunnskapen overføres ved et tastetrykk? | | |
| <--Ja Nei--> | | |
| Praksis er utelukkende eller i hovedsak teknologidrevet. | Praksis er en blanding av teknologi og kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter. | Praksis utelukkende avhengig av kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter. |
| Få personer involvert i utførelsen av praksisen ³ . | Flere personer er involvert i utførelsen av praksisen. | Mange personer er involvert i utførelsen av praksisen. |
| Kort opplæringsperiode vil være nok for at nye ansatte skal kunne operere systemet. | Det er et noe komplekst system som krever grundig opplæring, men det tar likevel ikke lang tid. | Lang opplæringsperiode er nødvendig ettersom systemet i seg selv er komplekst. |
| Få personer (0-3) involvert i utvikling av bookingsystemet og daglig håndtering av dette ⁴ . | 4-6 personer er involvert i utvikling og daglig håndtering. | Flere personer (over 6) involvert i utvikling og daglig håndtering av bookingsystemet. |
| Bookingteknologiens praksis og kjernepraksisen rundt dette er ferdigutviklet. | Praksisen har vært under utvikling ved flere tilfeller, men er nå ferdigutviklet. | Bookingteknologiens praksis og kjernepraksisen rundt dette utvikles kontinuerlig. |

³ "Få" eller "flere" personer vil avhenge av mengden aktører og tilbud, samt mengden bookinger et bookingsystem håndterer. For eksempel kan det tenkes at en trenger flere personer til daglig drift dersom en gjør 100 bookinger per dag versus 20. Vi satte derfor hvor mange personer det er nødvendig for oss å snakke med for å komme fram til informasjonen om systemet som avgjørende i denne sammenheng.

⁴ Samme vurdering av antall personer gjort her som i overnevnte fotnote (3).

Kompleksitet: Årsak-virkningssammenheng

Vi ville se på årsak-virkningssammenhengen mellom noen valgte uavhengige variabler, og ha bookingsystemet i Levi som avhengig variabel. Dette for å finne frem til faktorer som kan ha bidratt til at praksisen fungerer slik den gjør i Levi. Vi valgte ut tolv faktorer som vi mente var interessant å se på som bakenforliggende faktorer for hvorfor et felles bookingsystem kan tenkes å fungere bra. For eksempel er det naturlig å se for seg at det må finnes noen form for tillit og samarbeid, ettersom mange aktører må samhandle om et felles system. Det kan også være at en viss enhetlig næringsorganisering er nødvendig, ettersom noen må "eie" og drifte systemet. Vi ville undersøke de samme faktorene i kontekstualiseringsarbeidet i Midt-Troms, for å vurdere likheter mellom de to lokasjonene.

Tillit

Samarbeid/nettverk

Klyngemekanismer

Enhetlig næringsorganisering

Endringsagenter

Langsiktig planlegging

Geografisk avstand

Nasjonalitet

Demografi

Nasjonal distriktspolitikk

Kompetanse

Kultur

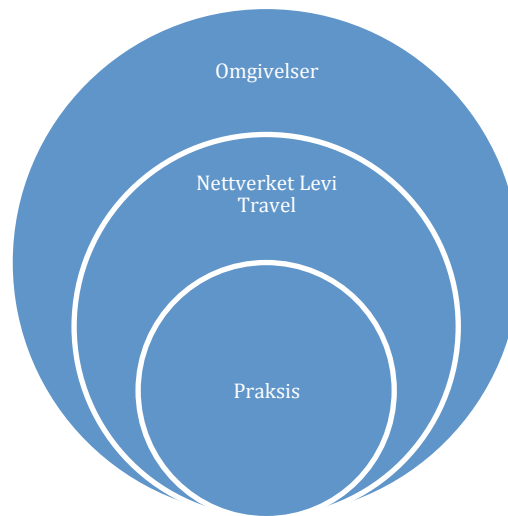


Bookingsystemet i Levi

Figur 3.1 Faktorer for årsak-virkningssammenheng

Det vil her være viktig å se på de forskjellige nivåene som finnes rundt bookingsystemet (se figur 3.2 under). Man kan tenke seg en indre sirkel der man finner selve praksisen med bookingsystemet, og organisasjonen Levi Travel som eier systemet. Dette kaller vi det første nivået. Et steg ut finner man det andre nivået med eierne av Levi Travel, altså aktørene offisielt tilknyttet nettverket Levi Travel og bookingsystemet. På det tredje nivået finner man øvrige omgivelser som påvirker praksisen ved bookingsystemet. Med omgivelser mener vi i denne sammenheng alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen eller nettverket Levi Travel, og med det på bookingsystemet. Denne nivå-

modellen er ment som et hjelpemiddel for oss, for å belyse nivåer i faktorene der dette er naturlig. For eksempel kan vi se for oss at tillit er viktig i og mellom alle nivåene.



Figur 3.2 Nivå forbundet med bookingsystemet

3.1.2.3 Operasjonalisering av variabelen innvevdhet

Vi stilte spørsmålet: hvordan kan man tenke seg at høy eller lav grad av innvevdhet konkret kommer til uttrykk?

Tabell 3.3 Indikatorer for innvevdhet 1

| Lav grad | Middels grad | Høy grad |
|---|--|---|
| Praksisen ble utviklet og implementert som del av en kunnskapsoverføringsprosess. | Praksisen ble utviklet og implementert som en delvis bestemt, delvis organisk prosess. ⁵ | Praksisen ble utviklet og implementert over tid i en organisk prosess i lokalområdet. |
| Kunnskapen rundt praksisen finnes konsentrert i en avdeling eller organisasjon, hos et fåtall personer (0-3). | Kunnskapen finnes i flere avdelinger/ organisasjoner, hos flere personer (4-6). | Kunnskapen om praksisen finnes i et nettverk av personer og går på tvers av organisasjoner. |
| De som arbeider med praksisen befinner seg innenfor et avgrenset geografisk område (tettstedet Levi). | De som arbeider med praksisen befinner seg på flere lokasjoner, men likevel ikke geografisk langt fra hverandre. | De som arbeider med praksisen befinner seg på flere lokasjoner som er geografisk langt fra hverandre. |

⁵ Med organisk prosess mener vi her en praksis som har vokst fram over tid "av seg selv", framfor implementert som en "top-down"-prosess.

I tillegg til disse noe tekniske spørsmålene, mener vi det vil være viktig å finne frem til historien rundt systemet. Man kan se på det som et tre med røtter, og vi må finne frem til disse røttene. Når Røvik (2016) presenterer variabelen innvevdhet, viser han til hvorvidt kunnskapen og evnene som trengs for å bruke en ønsket praksis, finnes innvevd i en organisatorisk kontekst. Dette særlig i forhold til lokasjon og menneskene som finnes der. På grunn av dette vil vi vurdere den tidligere skisserte bakenforliggende faktoren, kompetanse, som noe bookingsystemet potensielt er innvevd i. Vi satte følgende indikatorer for hvorvidt bookingsystemet er innvevd i kompetansen i Levi Travel:

Tabell 3.4 Indikatorer for innvevdhet 2

| Lav grad av innvevdhet | Høy grad av innvevdhet |
|--|------------------------|
| Trenger operatører spesiell utdanning for å håndtere bookingsystemet? | |
| Er bookingsystemet avhengig av en viss kompetanse i nivået 'nettverket Levi Travel'? | |
| <--Nei Ja--> | |

Opprinnelig ville vi også se til variabelen kultur som en bakenforliggende årsak, som kunne påvirke praksisens kompleksitet. Kultur kan etter vår mening ses både som dette, men også som mulig faktor som kan forklare praksisens innvevdhet. Christensen, Lægreid, Roness og Røvik (2009) skriver om betydningen av historiske røtter for kulturelle utviklingsveier. De mener kulturelle normer og verdier i en organisasjon i en oppstartsfasen vil ha stor betydning for utviklingsveier organisasjonen følger senere. For å vurdere hvorvidt kultur kan ha preget praksis med bookingsystemet ønsket vi å se på hvordan tidligere valg, verdier og normer har satt sitt preg på organisasjonen Levi Travel og nettverket Levi Travel i de formative år.

3.1.2.4 Den abduktive strategi på bakgrunn av vår operasjonalisering

Vi gjorde operasjonaliseringen av variablene for å følge den retroduktive forskningsstrategi, og vi brukte overnevnte operasjonalisering av begrepene i intervjuene vi gjennomførte. Vi spurte spesifikke spørsmål for de tre hovedvariablene, i et forsøk på å kunne forklare

mekanismene forbundet med dagens praksis med bookingsystemet i Levi. Neste steg for avhandlingen vår var å følge den abduktive forskningsstrategi videre.

Vi hadde en hypotese, forut for feltarbeid og intervjuer, om at kunnskapen forbundet med bookingsystemet lå i nettverk og at denne kunne være vanskelig å få tak på. Samtidig hadde vi en formening om at samarbeid mellom aktører var en viktig underliggende årsak til suksess i Levi. Vi ønsket å benytte abduktiv strategi for å finne fram til meninger og fortolkninger, motiver og intensjoner hos aktørene, som påvirker deres handlinger. " ...the social world is the world perceived and experienced by its members, from the 'inside' " (Blaikie 2010:89). Med denne strategien ville vi avdekke taus kunnskap, symbolske meninger, intensjoner og regler som ble tatt for gitt av aktørene, men som likevel kunne være nyttig for oss for å forstå tankegangen bak et felles bookingsystem i Levi.

Samtlige informanter i Levi fikk spørsmål om hva de mente var de viktigste grunnene til at det felles bookingsystemet hadde lyktes i Levi, for å forsøke å få fram deres forståelse av praksisen. Dette viste seg å være vanskelig for informantene å sette ord på. Etter flere intervjuer og flere like svar på spørsmålet kunne vi som forskere nøste meninger etter vurderinger av taus kunnskap, normer og regler i turistnæringen i Levi. En fallgrube i bruk av abduktiv forskningsstrategi er, ifølge Blaikie (2010), at forskerens forklaringer på fenomener blir for abstrakt og tatt ut av sammenheng, i forhold til de opprinnelige svarene informantene ga. Det har derfor vært viktig for oss å bruke informantenes faktiske ord for å forklare fenomenene vi støtet på. Informantene har også fått mulighet til å lese transkripsjoner av deres intervju, for å sikre at de har blitt forstått rett og sitert riktig. Ingen av informantene hadde tilbakemeldinger om at de var misforstått eller at noe var tatt ut av sammenheng i transkripsjonene.

3.1.3 Hvordan avhandlingen skal forstås i lys av valgt forskningsstrategi og vitenskapsteoretisk retning

For å gå videre i Blaikies (2010) teori om forskningsstrategi brukte vi informasjonen innhentet med den abduktive strategien, som vi oversatte og overførte til bruk i den retroduktive strategien. Dette innebærer at forståelsene til aktørene involvert har blitt supplert med vår egen forståelse av fenomenene (Blaikie 2010:91). Vi presenterer våre data med både en 'bottom up'-strategi (abduktiv strategi) og en 'top down'-strategi (retroduktiv

strategi). Vårt valg av å se til vitenskapelig realisme og en kombinasjon av neo-realisme og konstruksjonisme i avhandlingen, er ment som et forklarende bakteppe for analyse og konklusjoner vi gjør av innhentet datamateriell. Med dette mener vi spesielt at innhentet informasjon tolkes av oss, som forskere, med vår bakgrunn. Vi ønsker med kritisk realisme, å fremme metodisk pluralisme og eksperimentering med metodologiske synspunkter etter spørsmål som ønskes å besvares (Moses & Knutsen 2012). Med å se til neo-realismen og konstruksjonisme, vil hovedutfordringene for vår avhandling være å finne fram til de underliggende strukturer og mekanismer i miljøet vi forsker på, da neo-realismen mener det er her kunnskapen ligger. Samtidig som vi ser til konstruksjonistisk retning, som mener all kunnskap er farget av menneskets tidligere erfaringer. En kan dermed ikke si om kunnskapen er sann, den er en tolket sannhet (Blaikie 2010). Generalisering av funn vil derfor kunne være en utfordring i vår avhandling, enten på grunn av evne til å avdekke underliggende kunnskap, eller fordi innhentet datamateriell tolkes av oss som forskere. En kritikk mot vitenskapelig realisme er at en i retningen bare skildrer det forskere allerede gjør (Baert 2005). Det kan oppstå utfordringer ved at en i retningen skal avdekke "den virkelige verden", som kanskje er umulig, og heller ikke det som trengs for forskningen. Kunnskapen som avdekkes skal ikke bare tilegnes for å kartlegge verden, men den også bør kunne benyttes i praksis.

3.2 Forskningsdesign – komparativ casedesign

Gjennom vår forskning tok vi utgangspunkt i forestillinger om at en har en særlig god praksis for felles booking i Levi, og vi ville undersøke hvorvidt dette var riktig. Videre ville vi forsøke å finne ut hvilke forutsetninger som lå til grunn for denne eventuelle gode praksisen. Vi skal se på hvordan kunnskapen om bookingsystemet i Levi kan overføres til Midt-Troms. Vi skal analysere og vise hvordan kunnskapen kan tilpasses en kontekst i Midt-Troms, og hvordan aktører i Midt-Troms kan gå frem for å nytte seg av denne kunnskapen.

3.2.1 Hvorfor komparativ casedesign

Yin (2003) i Blaikie (2010:189) har definert en casestudie som en empirisk undersøkelse, der en forsker på moderne fenomen innenfor tilhørende kontekst, og der det kan være vanskelig å skille fenomen og kontekst fra hverandre. I casestudier er det vanlig å bruke flere metoder

for innhenting av data, i et forsøk på å få på plass et helhetsbilde av fenomenet som studeres (Blaikie 2010). Vårt valg av komparativ casesdesign som forskningsdesign bygger på denne definisjonen. Som tidligere nevnt er vår problemstilling, delproblemstilling, samt de fleste forskningsspørsmålene såkalte "hvordan-spørsmål". Yin (2009) skriver at dette ofte er en indikasjon på at casesdesign er foretrukket forskningsdesign, fordi en her vil undersøke et fenomen i dybden, framfor å måle hyppigheten eller forekomsten av fenomenet. I tillegg valgte vi å gjøre en casestudie fordi det, ifølge Yin (2009), vil være å foretrekke dersom en skal studere fenomener i nåtid, uten mulighet for å manipulere disse. I vår studie er vi både opptatt av bookingsystemets bruk i nåtid og såkalte historiske studier, fordi vi ville finne ut av hvordan systemet ble implementert og hvordan det har utviklet seg i Levi over tid. Da systemet fortsatt er i bruk og under stadig utvikling, valgte vi å legge vekt på Yins begrunnelser om nåtid når vi valgte forskningsdesign. Vi har i vår avhandling to case-studier av to lokasjoner, Levi og Midt-Troms. I kunnskapsoverføring er ett av prinsippene for oversettelse av kunnskap, å kjenne til kontekst hos kilde (Levi) og mottaker (Midt-Troms) (Røvik 2016). For å vurdere oversettelsesmuligheter ville vi derfor også gjøre en komparativ analyse av de to lokasjonene. Dette for å danne et sammenlikningsgrunnlag, basert på variablene kompleksitet, innvevdhet og eksplisitet. Valget om å benytte komparativ casesdesign bygger på vår problemstilling, og naturen i en kunnskapsoverføringsprosess, der kunnskap skal overføres fra en plass til en annen.

3.2.2 Våre empiriske nedslagsfelt: Levi og Midt-Troms

FONIM-prosjektet har som mål å fremme Midt-Troms som konkurranseregion. For å gjøre dette ble reiselivsnæringen i regionen valgt som ett av to næringssektorer å fokusere på. I innledende samtaler med flere sentrale aktører i turistnæringen i Midt-Troms, ble flere modellregioner som har lyktes særlig godt med reiselivssatsingen diskutert, blant annet Levi. Det var da særlig deres bruk av felles bookingsystem som var interessant. På bakgrunn av dette ønsket vi å se nærmere på Levi. Vi gjorde innledende et enkelt google-søk med ordene "Levi Finland" (søk gjort 29.09.16), der første søketreff var en hjemmeside for Levi. Da vi klikket oss inn på hjemmesiden så vi at det var en samlet side for å booke hotell (ti tilgjengelige hoteller), leilighetshotell (ti tilgjengelige leilighetshotell), leiligheter og hytter (fire leverandører tilgjengelig), samt aktiviteter (syv aktivitetskategorier, fra forskjellige

aktører) (Levi Travel Ltd., udatert). Disse kan bookes gjennom Levi Central Booking Office (Levi Travel Ltd.). I tillegg informerte hjemmesiden om hvordan en kan gå fram for å booke flybilletter, bussbilletter, togbilletter og leiebil forut for en eventuell reise til Levi.

Hjemmesiden ga oss en oversiktlig og helhetlig tilgang på bookingmuligheter. Vi valgte derfor å gå videre med Levi som kilde i kunnskapsoverføringen. Vi ville gjennom vår forskning forsøke å avdekke om praksisen med et felles bookingsystem for turismen stemmer overens med disse suksessforestillingene man har om Levi, og om det ville vært mulig å lære av- og muligens gjenskape dette i Midt-Troms.

Om turistnæringen i Midt-Troms

Som skrevet tidligere har vi definert Midt-Troms til åtte kommuner i Troms fylke; Bardu, Berg, Dyrøy, Lenvik, Målselv, Sørreisa, Torsken og Tranøy. Finnsnes betegnes som bykjerne i området. Midt-Troms tilhører Troms Fylkeskommune med hovedsete i Tromsø. Den mest sentrale flyplassen i forhold til vår avgrensning av region, er Bardufoss flyplass. I tillegg kan både Tromsø Lufthavn og Evenes lufthavn benyttes for å komme seg til Midt-Troms. Destinasjonsselskapet i Midt-Troms er Visit Senja, med to heltidsansatte. Dette destinasjonsselskapet har eksistert lenge, men det var først i januar 2016 at destinasjonsselskapet, slik vi kjenner det i dag, ble restartet. Selskapet har 44 medlemsorganisasjoner og fem medlemskommuner per dags dato. Flere reiselivsaktører innenfor vår avgrensning av Midt-Troms er også (eller kun) medlem av Visit Troms eller Visit Narvik. På hjemmesiden til Visit Senja er det ikke mulig å booke direkte, men i noen tilfeller kan man bli sendt videre til en bookingside (Visit Senja, udatert). Det finnes litt over 300 hotellrom i Midt-Troms. Aktiviteter som tilbys turister i Midt-Troms er flerfoldig. I hovedsak dreier det seg om hvalsafari, nordlysekspedisjon, fiske-tilbud, hundekjøring, ski-anlegg, klatring, gåturer, foto-turisme, museum med mer. En av hovedfordelene med å drive turisme i regionen, som nevnes av informantene våre, er den unike naturen. Der tilbys det beste fra både innland og kyst. Når det kommer til utfordringer i regionen, nevnes det blant annet mangel på offentlig transport, manglende overnattingskapasitet, og manglende satsning på næringen.

Om turistnæringen i Levi

Levi er et tettsted i kommunen Kittilä i den nordlige delen av Finland. Levi er egentlig navnet på det største fjellet i området, men etter hvert har også tettstedet fått samme navn. I Kittilä kommune er det byen Kittilä og tettstedet Levi som betegnes som bykjerner. Nærmeste flyplass er Kittilä internasjonale flyplass som ligger cirka 15 minutters kjøring fra Levi. Kommunen er del av et offentlig regionalt samarbeid, Lapland regionsråd, som har hovedsete i Rovaniemi. Levi er på folkemunne kjent for vinterturisme i verdensklasse, og er en destinasjon som tiltrekker seg mange nasjonale og internasjonale turister årlig. Destinasjonsselskapet i Levi er Levi Travel Ltd., med 20 ansatte. Destinasjonsselskapet har eksistert siden 1989, og har i dag en turnover på rundt 10 millioner euro årlig. I Levi er så godt som alle reiselivsaktørene medlem i destinasjonsselskapet, med kun få unntak. På hjemmesiden til Levi Travel er det mulig å booke både overnatting, fly og aktiviteter (Levi Travel Ltd., udatert). Det finnes 24.500 sengeplasser tilgjengelig i Levi-området og aktivitetene som tilbys turister i Levi er mangfoldig. I hovedsak dreier dette seg om nordlysekspedisjon, fiske-tilbud, hundekjøring, ski-anlegg, skiturer, spa, snøscooter-kjøring, foto-turisme, museum med mer. Info fra Levi Travel tilsier at inntekten fra turistindustrien i området er på ca. 200 millioner euro per år. Informantene vi intervjuet mener hovedfordelen med å drifte i regionen er natur og geografisk beliggenhet (som tiltrekker turister). Utfordringene nevnt med å drifte i regionen er blant annet ønske om utvidet flytrafikk og utjevning av forskjellene mellom høysesong og lavsesong.

3.3 Planlegging og gjennomføring av datainnsamling

Fremgangsmåten vi har valgt å benytte for å kunne sammenlikne de to lokasjonene, er å gjøre kvalitative intervjuer med sentrale aktører på begge lokasjoner, samt kortere feltobservasjoner der vi vurderte generelle forhold, i tillegg til faktorer som infrastruktur, geografisk beliggenhet og omfang næringsdrivende. Vi gjorde en vurdering av hjemmesidene for turisme på begge lokasjoner for å få oversikt over hva som tilbys turistene.

Følgende faktorer valgte vi å fokusere på og vurdere opp mot variablene kompleksitet, innvevdhet og eksplisitet, under innsamling av data:

- Omfang næringsdrivende, for sammenlikningsgrunnlag mellom lokasjonene Levi og Midt-Troms.
- Tillit, herunder tillit til bookingsystemet spesifikt og organisasjonen som eier det, samt tillit mellom aktører i næringen og tillit til turistnæringen i seg selv.
- Samarbeidstradisjoner og nettverk. Vi ville undersøke tilstedeværelse av disse, samt deres påvirkning på et felles system.
- Klyngemekanismer, fordi tilstedeværelse av slike vil kunne gi stordriftsfordeler, som kan bidra til å forklare eventuell suksess og utvikling.
- Næringsorganisering, herunder hvilke organisasjonsstrukturer som finnes, om det finnes organisasjoner/strukturer som er felles for "alle" aktører, og hvordan næringsorganiseringen kan være avgjørende for et felles system for booking.
- Endringsagenter, herunder om slike har vært tilstede og fungert som en drivende faktor for næringen generelt, og bookingsystemet spesielt.
- Langsiktig planlegging, og hvordan det kan være av betydning for utvikling av et felles bookingsystem.
- Nasjonalitet, som en faktor som kan være avgjørende i oversettelsesarbeid ettersom det kan vise til store ulikheter mellom kilde og mottaker av kunnskap.
- Demografi. Vi vil inkludere denne faktoren for å ta høyde for eventuelle store ulikheter i Levi og Midt-Troms hva angår demografi, for å kunne se på det som en mulig forklarende faktor for suksess i reiselivsnæringen i Levi.
- Nasjonal distriktspolitikk, som en faktor for utvikling av næringer.
- Avstandsfaktor. Med dette mener vi geografisk konsentrasjon og Infrastruktur i næringen, fordi innledende arbeid ga oss indikasjoner på at dette er forhold som viser seg meget forskjellige mellom lokasjonene.
- Kompetanse, blant de som opererer bookingsystemet og kompetanse i turistnæringen for øvrig.
- Kultur, som en faktor for utvikling av bookingsystemet og utvikling i næringen generelt.

Vi ville starte arbeidet med å gjennomføre feltobservasjoner på hver av lokasjonene. Med dette ønsket vi å få kjennskap til nøkkelpersoner vi kunne inkludere i forskningen, få oversikt over omfanget av næringsdrivende, samt informasjon som kunne være nyttig i utarbeidelsen av intervjuguiden. Med feltobservasjon som metode ønsket vi å få fatt på detaljrettede og erfaringsnære beskrivelser av Midt-Troms og Levi som reiselivsregioner (Rautaskoski 2012).

Vi ville bli kjent med alle sider av regionene som kunne tenkes å virke inn på turisme. Den kvalitative observasjonsmetoden vi mente vil gi størst nytteverdi for våre forskningsspørsmål var opptegnelse av feltnotater (Rautaskoski 2012). Før vi gjennomførte feltobservasjonene vurderte vi spesielt vår egen objektivitet i innsamlingen av denne typen kvalitative data. I observasjonsstudier som dette vil vi som forskere i stor grad tolke informasjon ut i fra egen virkelighetsoppfatning, og resultatene blir følgelig subjektive forklaringer av fenomener.

Første ledd i en kunnskapsoverføring vil, som nevnt, være å identifisere om praksisen med et felles bookingsystem i Levi, stemmer med ryktene og mytene vi hadde møtt på i forkant (Røvik 2016). Vi kunne ikke på forhånd vite med sikkerhet om bookingsystemet var av betydning for suksess i Levi, så vi ville undersøke om det var noe sannhet i omtalen av Levi fra norske aktører. Dette med sikte på å grave dypere for å finne ut om forutsetningene for den påståtte gode praksisen. For å kartlegge kontekstene ville vi gjennomføre kvalitative intervjuer av nøkkelinformanter. Ved å bruke intervju som metode ønsket vi å produsere nøyaktig og omfattende informasjon om Levi og Midt-Troms som reiselivsregioner (Thagaard 2009). Vi ønsket innsikt i følelser, erfaringer og tanker, og intervju er en velegnet metode for innsamling av denne type personlig informasjon. Ved gjennomføring av intervjuene ønsket vi å dra nytte av flere teoretiske retninger innenfor kvalitativ forskning.

Vi ønsket innspill av fenomenologisk art, med dette mener vi å fremskaffe nøyaktige beskrivelser om prosess og bookingsystem i Levi, samt prosess og dagens praksis i Midt-Troms (Brinkmann & Tanggaard 2012). Samtidig ønsket vi å vinkle intervjuet sosialkonstruktivistisk fordi vi var opptatt av hvordan praksisene ble fremstilt av aktørene vi intervjuet. En delvis strukturert intervjuguide ble laget, basert på vår problemstilling og operasjonaliseringen av variablene kompleksitet, innvevdhet og eksplisitet. Vi delte opp intervju spørsmålene i kategorier etter forskningsspørsmål og overnevnte variabler, i et strukturert forsøk på å sikre riktig informasjon til å besvare vår problemstilling (Brinkmann & Tanggaard 2012). Spørsmålene ble utformet på forhånd i delvis bestemt rekkefølge (Thagaard 2009). Vi ville samtidig la det være rom for å avvike fra rekkefølgen og stille oppfølgingsspørsmål dersom det virket hensiktsmessig. Vi benyttet båndopptaker under intervjuene, for å sikre at alt som ble sagt ble ivaretatt og at informasjon ikke gikk tapt. Det var spesielt viktig for oss i Levi, der intervjuene foregikk på engelsk. Transkribering av

datamaterialet ble gjort påfølgende uker, mens vi fortsatt hadde intervjuene friskt i minne. I transkripsjon gjøres observasjon og innhentet lydmateriale, om til skrift. Prosessen omtales som en type oversettelse der den dynamiske interaksjonen nå skal skrives ned og defineres av oss som behandler datamaterialet (Brinkmann & Tanggaard 2012). Vi valgte å gjøre ren avskrift av datamaterialet, fordi vi mener toneleie, tonefall, formuleringer og stemning har lite å si for vår problemstilling. Vi har med dette valgt å fokusere på meningsinnholdet i det innhentede materialet (Brinkmann & Tanggaard 2012).

3.3.1 Utvelgelse av informanter

Vi valgte å gjennomføre kvalitative intervjuer med nøkkelinformanter i Levi og Midt-Troms. Arbeidet med å finne fram til nøkkelpersonene startet med en uformell samtale med lederen for Nord Norsk Reiseliv. Vi ønsket innspill på hvem som kunne være aktuelle å intervjuer på begge lokasjoner, og vedkommende foreslo flere kandidater som kunne være interessant for vår forskning. Prosjektgruppen (FONIM) kom også med innspill på aktuelle intervjuobjekter basert på egne erfaringer, og tidligere møter med turistnæringen i Midt-Troms. Vi hadde et mål om å intervjuer noenlunde like, og cirka like mange, kandidater fra begge lokasjoner. Med "like" mener vi at hvis vi intervjuet representanter fra kommunen i Levi, så ville vi intervjuer tilsvarende offentlig instans i Midt-Troms, og hvis vi intervjuet en representant fra en reiselivsaktør med få ansatte, ønsket vi å intervjuer en aktør med tilsvarende egenskaper i Midt-Troms.

Fordi bookingsystemet i Levi var det interessante å ta utgangspunkt i, var det naturlig å inkludere representanter fra destinasjonsselskapet på begge lokasjoner, Visit Senja og Levi Travel (da disse vanligvis "eier" slike felles bookingsystem). Videre brukte vi destinasjonsselskapenes hjemmesider for å finne fram til aktuelle aktører å intervjuer. Vi hadde som mål å intervjuer både store og små virksomheter innenfor turisme, samt aktører som ikke var medlem av et destinasjonsselskap (i Levi fant vi ikke aktører som ikke var medlem av destinasjonsselskap). Det var også viktig for oss å snakke med aktører som hadde god kjennskap til turistnæringen for å finne ut av underliggende strukturer og mekanismer for suksess, og hvordan dette hadde utviklet seg over tid. Det var dermed viktig at flere av aktørene var godt etablerte, og med lang erfaring fra næringen. Vi ville i tillegg at aktørene vi snakket med skulle tilby forskjellige produkter, slik som overnatting og aktiviteter, for å få

flere vinklinger på våre spørsmål om utfordringer for næringen. Videre ville vi intervju aktører i Levi som befant seg utenfor Levis bykjerne, for å bedre kunne sammenlikne deres opplevelser med aktører i Midt-Troms som befinner seg i hele regionen, noen langt fra en bykjerne. På samme måte var det viktig for oss å intervju aktører både fra innlandet og ved kysten i Midt-Troms. Vi planla to intervjurunder på hver lokasjon.

Vi har benyttet et non-random utvalg (utvelgelsen var ikke tilfeldig), og våre data kan derfor ikke generaliseres (Blaikie 2010). Informantene våre ble valgt ut etter relevans (etter kriterier nevnt over) og tilgjengelighet. I tillegg benyttet vi "snøballmetoden", der vi løpende ble informert om mennesker som kunne være nyttig for oss å snakke med. Vi tok kontakt med informantene på mail og telefon, for å avtale møte. Forut for intervjuene sendte vi ut intervjuguide og samtykkeskjema på mail, slik at informantene kunne forberede seg. Det viste seg å være hensiktsmessig, da flere informanter kommenterte at de fikk lest seg opp, eller hadde funnet fram til informasjon som vi etterspurte. I noen tilfeller fikk vi tilsendt informasjon fra informantene på mail etter avsluttet intervju (budsjetter og lignende). I første intervjurunde i Levi ble vi straks gjort oppmerksomme på hvor viktig kommunen og regionsrådet hadde vært for deres evne til å lykkes. Derfor besluttet vi å inkludere representanter fra kommune og region (fylkeskommune) på begge lokasjoner, i forskningen. Vi spurte også informantene om hvem de så som pådrivere eller endringsagenter for næringen i deres region, og fikk følgelig enten bekreftet at vi hadde snakket med nøkkelinformanter (fordi de navnga mennesker vi allerede hadde snakket med), eller det ga oss ideer til hvem flere vi burde inkludere i forskningen.

Vi gjennomførte til sammen seks intervjuer i Finland og elleve intervjuer i Norge. Vi ønsket å gjennomføre flere intervjuer i Levi, men en travel vintersesong gjorde det vanskelig for oss å finne informanter som hadde tid til å delta. Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet november 2016 til februar 2017. Om vi skulle gjøre videre forskning på samme område, ville vi valgt å treffe informantene i Finland i sommersesongen, da det er noe roligere for aktørene. I et forsøk på å sikre nøyaktig og ærlig informasjon fra informantene, besluttet vi at reiselivsaktørene vi intervjuet skulle være anonyme i avhandlingen, mens representanter fra det offentlige (heretter kalt offentlige instanser), og destinasjonsselskaper ble navngitt. Informantene sa seg enig i dette. Informantene som skal forbli anonyme er derfor gitt

kodede navn som vises i tabellen under. For informanter i Finland er kodingen F for Finland og 1, 2. For informantene i Norge er kodingen N for Norge og 1, 2, 3 osv. Samme koding vil være gjeldende for øvrige kapitler i avhandlingen. Følgende tabell (tabell 3.5 under) viser informasjon om informantene vi har intervjuet i Finland og i Norge.

Tabell 3.5 Informanter

| Lokasjon | Aktør- Stor/Liten* | Tilknyttet destinasjonsselskap | Nær bykjerne** | Over 5 års erfaring*** |
|------------|---|-----------------------------------|-------------------|---------------------------|
| Levi | Levi Travel Ltd., Enna Pavola og Minna Mikkonen | Er destinasjonsselskap | Ja | Ja |
| Levi | F-1 -Liten | Ja | Nei | Ja |
| Levi | F-2 -Stor | Ja | Ja | Ja |
| Rovaniemi | Regional Council of Lapland, Satu Luiro | Ikke relevant | Ja | Ja |
| Rovaniemi | Visit Arctic Europe, Rauno Posio -Stor | Ikke relevant | Ja | Ja |
| Levi | Kittilä kommune, Katja Kaunismaa og Veli-Matti Hettula | Medeier | Ja | Ja |
| Midt-Troms | Målselv kommune, Elin Byberg | Nei | Nei | Nei |
| Midt-Troms | Lenvik kommune, Bjørn Fredriksen | Medeier | Ja | Nei |
| Midt-Troms | Visit Senja, Line-Miriam Sandberg | Er destinasjonsselskap | Ja | Nei |
| Midt-Troms | N-1 -Liten | Ja | Nei | Ja |
| Midt-Troms | N-2 -Stor | Ja, øvrige regioner | Nei | Ja |
| Midt-Troms | Tidligere leder for Visit Senja/ Senja Næringshage, Stig Stokkland | Ikke relevant | Ja | Ja |
| Midt-Troms | N-3 -Stor | Ja | Nei | Ja |
| Midt-Troms | N-4 -Liten | Nei | Nei | Ja |
| Midt-Troms | N-5 -Ikke relevant | Ikke relevant | Ikke relevant | Ja |
| Tromsø | Troms fylkeskommune, Rune Eliassen | Ikke relevant | Ja | Nei |
| Tromsø | Innovasjon Norge Arktis⁶, Børge Hemmingsen | Ikke relevant | Ja | Ja |

* Stor/Liten er vurdert ut i fra andre aktører i gjeldende region, i inntekt og/eller antall sysselsatte

**Nær bykjerne vil i Finland si i sentrum av Levi eller Rovaniemi, i Midt-Troms menes det i nærheten av Finnsnes eller andre større tettsteder

*** Informantens erfaring fra reiselivsbransjen i regionen

⁶ Innovasjon Norge Arktis er navnet på Innovasjons Norges regionskontor for Troms og Finnmark

3.4 Datainnsamling- kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapelig forskning er innsamling av data essensielt, og det er vanlig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ forskning (Blaikie 2010). Kvantitative data er data som er innhentet i form av tall, eller gjøres om til tall, mens kvalitative data samles inn i form av tekst, lyd eller observasjoner (som gjøres om til tekst). Hovedskillet mellom de to metodene ligger i formålet med forskningen. Med kvantitative undersøkelser måles ofte aspekter ved det sosiale liv, mens en i kvalitative undersøkelser ønsker å få tak i aktørers meninger og tolkninger av fenomener. Det var derfor naturlig for oss å gå for en kvalitativ retning, da det var nettopp aktørenes persepsjoner av deres virkelighet vi ønsket innsikt i. I vår avhandling har innhentet data i hovedsak startet ut som ord vi har tatt opp på bånd, før vi har transkribert og analysert disse, slik at de endre opp som tekst. Unntaket er våre feltobservasjoner, og andre skrevne dokumenter vi mottok fra informantene.

3.4.1 Gjennomføring av intervju

Data kan ifølge Blaikie (2010) deles inn i tre kategorier; primære, sekundære og tertiære data. Våre data er i hovedsak primære, det vil si at det er vi som forskere som har innhentet informasjonen gjennom intervju og feltobservasjon. En positiv effekt av dette, er at vi som forskere har bedre kontroll på at data som innhentes er relevant for forskningen vår, samt kvaliteten på datamaterialet. Valgte informanter, samt vår utforming av intervjuguide, var spesifikke grep vi gjorde i forsøk på å innhente relevant informasjon. Et annet grep vi gjorde for å sikre mest mulig erfaringsnære og relevante data, var valget om at aktører innenfor reiselivsnæringen skulle holdes anonyme i avhandlingen. Dette fordi det kan ha medvirket til ærlighet og åpenhet fra informantens side. Samtidig er det ikke utenkelig at valget om å ikke holde offentlige instanser anonyme, har hatt motsatt effekt i intervjusammenheng, ettersom disse informantene kan ha tilbakeholdt informasjon etter hensyn til eget rykte eller for å unngå utlevering av andre aktører. Vi valgte likevel å gjøre det slik, fordi det er vanskelig å holde representantene fra destinasjonsselskapene eller det offentlige anonyme. Valget om å ikke anonymisere kommunene i Midt-Troms baserer vi på at Kittilä kommune ikke ble gjort anonym, ettersom reiselivsaktørene i Levi bare forholder seg til denne ene kommunen.

Intervjuene og feltobservasjonene ble gjennomført i tidsrommet november 2016 til februar 2017. Intervjuene ble gjennomført i det som kalles semi-naturlige settinger (Blaikie 2010), der personer intervjues om aktiviteter og situasjoner som de vanligvis befinner seg i, men ikke er i under selve intervjuet. En feltobservasjon beskrives som mer naturlig sosial setting, men denne beskrivelsen er myntet på mer langvarige observasjoner, eksempelvis å observere en stamme i Amazonas. Vi har heller observert geografi, størrelse, tilbud til turister, og andre data som ikke kommer fra mennesker direkte. Blaikie (2010) beskriver slike data som sosiale artefakter; produkter produsert av mennesker når de er i sin naturlige sosiale setting, slik som statistikk eller dokumenter. Vi har i noen grad benyttet oss av dette i avhandlingen i form av statistikk og Power Point-presentasjoner fremstilt av informantene, og turistinformasjon i trykt versjon. Denne type data betegnes som sekundære. Feltobservasjonene vi gjennomførte i forbindelse med avhandlingen er kun ment som et bakteppe for oss som forskere, der vi underveis i besøkene gjorde oss opp subjektive meninger om lokasjonene for hjelp i vårt videre arbeid.

Av de 17 intervjuene vi gjennomførte, var ett av de gjennom Skype, mens de andre 16 var ansikt til ansikt med informantene. Skype-intervjuet med den ene informanten var nødvendig for å kunne gjennomføre intervjuet på grunn av informantens tidsskjema. Vi ønsket en avslappet og uformell atmosfære for intervjuene og mente det ble oppnådd best mulig ved at vi besøkte informantene på deres "hjemmearena". Vi deltok begge i intervjuene, foruten intervjuet gjennomført over Skype, der bare en av oss hadde mulighet til å delta. Intervjuene hadde en varighet på mellom en og to timer, avhengig av hvor mye tid informanten hadde til rådighet. Når vi tok kontakt med informantene (på telefon eller mail) forklarte vi kort hva arbeidet vårt gikk ut på og hvorfor vi ville snakke med akkurat de, før vi ga forslag til datoer vi kunne tenke oss å møte de. Vi ba om at vedkommende fant sted for møte. For de offentlige aktørene foregikk samtlige intervjuer i møtelokaler ved deres instans eller på deres kontor. For de private aktørene gjennomførte vi intervjuene i deres møtelokaler, på en kafé, eller hjemme hos dem. Alle intervjuene startet med at vi gikk gjennom samtykkeerklæringen de hadde fått tilsendt, der vi påpekte om de som informanter ville være anonyme eller ikke i avhandlingen. Vi informerte om at det var frivillig deltakelse,

og at vi ønsket å benytte båndopptaker under intervjuet. Samtykkeerklæringen ble signert av involverte parter før vi satte i gang intervjuet.

Vi hadde som mål å ha en lett og ledig tone under intervjuet, gjerne med litt innslag av humor, for å av-formalisere situasjonen. Dette synes vi at vi lyktes med, og intervjuene var utelukkende positive opplevelser for oss som forskere. Samtlige informanter ønsket tilgang til vår avhandling og kommenterte at de syntes det vi forsket på var spennende, etter endt intervju. Det tolker vi som tegn på at informantene også hadde en positiv opplevelse av intervjusituasjonen.

Vi påpekte til informantene at vi ønsket deres personlige og/eller profesjonelle erfaringer på spørsmålene, og at det ikke fantes noe rett eller galt svar. Videre utformet vi intervju spørsmålene med relativt åpne spørsmål fordi vi ville at informantene skulle sette ord på egne opplevelser. For eksempel brukte vi fraser som "kan du fortelle om", eller "hva er din oppfatning av". På forhånd var vi spente på spesielt to forhold før igangsetting av intervjuene; om aktører i Levi var villige til å dele sin suksesshistorie, og om aktører i Midt-Troms faktisk ønsket samarbeid og lot oss få innsikt i deres hverdag. I Levi ble vi meget positivt overrasket over informantenes åpenhet og villighet til å dele informasjon. Vi satt igjen med følelsen av at aktører i Levi ikke så på vårt arbeid som truende for deres turistnæring (ettersom man kan se på Midt-Troms som en konkurrent), men heller at de syntes det var en "klapp på skuldra" at vi ville lære av dem. I Midt-Troms ble vi positivt overrasket av deres ønske om økt samarbeid, og deres genuine interesse i vårt arbeid, og mulighetene for positive ringvirkninger for deres næring. Summert mener vi at informasjon vi har innhentet har vært genuin og relevant for vår forskning. Det kan tenkes at informantene har unngått å fortelle oss om spesielt vanskelige forhold, eller har ønsket å holde noen kort tettere til brystet. Men basert på opplevelser i intervjusituasjoner mener vi at vi har fanget opp det meste av ønskelig informasjon rundt temaet vi forsker på.

Forskningsspørsmålene vi brukte som veivisere i arbeidet med avhandlingen, ble utformet fra hovedvariablene eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Da vi utarbeidet intervjuguide var det viktig at spørsmålene vi stilte informantene, kunne gi oss svar på dette. Vi valgte derfor å ikke ha alle spørsmålene like åpne. I stedet for å spørre "kan du snakke om...?", spurte vi for eksempel "har du tillit til offentlige instanser tilknyttet turistnæringen i

regionen?”. Med bakgrunn i vår operasjonalisering av variablene, stilte vi spørsmål om kunnskapen om bookingsystemets eksplisitet til Levi Travel. Vi spurte ”are there written manuals for operating the booking system?”, og ”how is the practice of the joint booking system organized?”. Dersom de kunne forklare dette med ord, ville det være et tegn på verbalisert praksis og høy eksplisitet. Vi spurte videre om det forelå opplæringsmanualer, hvor lang opplæringsperioden var, og om opplæringen i hovedsak var skriftlig eller muntlig. Vi spurte Levi Travel og Kittilä kommune ”are there joint visions/logos/symbols that are common to all the organizations/tourism operators involved?”. Dette ga oss svar som indikerte grad av eksplisitet, etter vår operasjonalisering.

Om variabelen kompleksitet stilte vi innledende et spørsmål til oss selv; kan kunnskapen overføres med et tastetrykk, der ja vil være tegn på lav grad av kompleksitet, mens nei tyder på høy grad av kompleksitet. Til representanter fra Levi Travel spurte vi: ”is the knowledge regarding the practice of a joint bookingsystem in Levi purely technical, or is it in large part dependent on context specific human skills?”. Vi spurte videre ”how many people work on a daily basis, or part time, with managing and developing the system?”, og ”is there continuous work with developing the system?”. Alle vi intervjuet ble spurt om tillit, herunder om de har tillit til bookingsystemet, og om myndigheter og Levi Travel trodde aktører hadde tillit til dem: ”do you trust/have faith in the system and the people in charge of it?”. Til lokale reiselivsaktører i Levi spurte vi ”do you think the joint booking system has led to more cooperation between tourism operators/organizations in Levi?”. Vi spurte alle informantene om hvordan samarbeidet mellom de og destinasjonsselskap og andre offentlige instanser fungerte, hvilke forum de deltok i, og om de var fornøyde med samarbeidsnivået. Dette spurte vi for å prøve å finne ut om nettverk, samarbeid og klyngemekanismer var tilstede eller ikke. Vi spurte også alle vi intervjuet om det var noen de ville trekke fram som endringsagenter eller ildsjeler i deres region. Både for å finne fram til mulige informanter vi kunne intervjuer, og for å finne årsak-virkningssammenhenger og aktører tilknyttet kunnskapen rundt bookingsystemet.

Om variabelen innvevdhet spurte vi representanter fra Levi Travel ”is the knowledge connected to the joint bookingsystem concentrated in one department, or organization, or

does it span over multiple organizations in a network type web?”, og ”are the people connected to the practice of the joint booking system located within Levi? Within Lapland? Within Finland?”. Vi spurte aktør F-2 og Levi Travel om destinasjonsselskapets historie, herunder hvordan bookingsystemet ble til med å spørre ”could you talk about the process that led to the practice of a joint booking system?”. Dette ga oss gode svar som vi kunne tolke i forhold til vår operasjonalisering av variabelen innvevdhet.

Vi spurte også alle informanter om kultur: ”How would you describe the culture within the tourism industry in Kittilä/Levi? Is it colored by cooperation, competition etc.? Are there any distinct qualities about the industry?”.

Da en del av forskningen vår innebar å sammenlikne regionene Levi og Midt-Troms, var det nødvendig å stille liknende spørsmål til informantene i Norge. Vi ønsket å innhente informasjon fra Midt-Troms, om de samme forhold som vi hadde fått informasjon om i Levi, blant annet om bruk av bookingsystem, kultur, samarbeid og tillit. Spørsmålene til informantene i Norge ble følgelig utformet så likt som mulig som spørsmålene stilt i Finland, med utgangspunkt i de samme hovedvariablene. På denne måten ville vi kartlegge kontekst for at vi skulle ha et sammenlikningsgrunnlag.

Som nevnt hadde vi to intervjurunder på hver av lokasjonene. Etter første intervjurunde i Levi, ble vi kjent med at kommunen i Kittilä hadde spilt stor rolle for suksesshistorien Levi. Derfor ble det viktig for oss å involvere offentlige instanser i større grad enn vi først hadde tenkt. Det samme ville gjelde i Norge. Vi gikk derfor i gang med å avtale intervjuer med representanter fra Kittilä kommune og noen utvalgte kommuner i Midt-Troms. I Midt-Troms var det ønskelig å intervju representanter fra alle kommunene, men tilgjengelig tid gjorde at vi måtte begrense oss. Vi bestemte oss derfor for å intervju representanter fra en kommune på innlandet, og en kyst-kommune. Ut over dette, var det kun mindre endringer vi gjorde i intervjuguidene vi hadde laget på forhånd. Vi la til noen ekstra spørsmål om kultur, fordi det viste seg å være vanskelig for informantene å svare på, og vi fjernet noen spørsmål om bruk av selve bookingsystemet fordi vi allerede hadde fått grundig innføring av Levi Travel under første intervjurunde.

3.5 Analyse av datamaterialet

Vår vurdering er at det ikke er nødvendig å digitalt kategorisere eller kode data fra våre feltnotater, på grunn av materialets størrelse. Det samme er tilfellet for transkripsjoner av intervjuene, der vi ikke ser behovet for koding i et program på grunn av antall, og lengde på intervjuene. Vi har kategorisert transkripsjonene etter spørsmål fra intervjuguidene, nasjonal tilhørighet og offentlig eller privat instans. På grunn av forholdsvis like spørsmål til aktørene i Finland, aktørene i Midt-Troms, offentlige instanser i Finland og offentlige instanser i Norge, har vi kategorisert svar etter spørsmål som ble stilt. Dette ble satt sammen i fire forskjellige dokumenter, der svarene til hver informant er satt under hvilken gruppe de tilhører. Vi delte kodingen vår inn etter forholdene tillit, samarbeid/klynger, kultur, kommunikasjon/forum for samarbeid, tilstedeværelse av endringsagenter, og fordeler/ulemper med å drifte i regionen. På denne måten kunne vi tydelig se hva informantene svarte på spørsmål innenfor hver av disse kategoriene, slik at vi fikk et mer korrekt helhetsinntrykk. Vi kommenterte hver kategori med en samlebetegnelse på informantenes svar, samt hvor mange informanter som mente dette. Da kan det ses klart hva som samlet sett ble gitt som svar i den aktuelle kategorien. Ved avvikende svar på spørsmål innenfor kategorien, kommenterte vi dette og skrev ned hvor mange som mente A, og hvor mange som mente B under gitt kategori. Forskningsfunnene er likevel vår tolkning av de samlede svar, basert på intervjuet, vår opplevelse, samt feltobservasjon. Ved større mengde data kan det tenkes behov for å kategorisere transkripsjoner i større grad enn vi har gjort, for å holde oversikten. Dette er spesielt gjeldende dersom vi hadde hatt flere informanter, eller for eksempel gjennomførte en survey-undersøkelse. I gjennomføringen av semi-strukturerte intervjuer er det i noen tilfeller avvikende spørsmål til informantene. I slike tilfeller har vi likevel tatt de med i kategoriseringen, og kommentert at det kun er x antall informanter som har ytret denne meningen.

Vår operasjonalisering av nøkkelvariablene eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet har vært brukt til kategorisering for analyse av vårt datamateriale. Vi har tidligere nevnt eksempler på spørsmål vi har stilt for å kunne konkludere med grad av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet, angående kunnskapen om bookingsystemet i Levi. Under analyse av innhentet data, har vi derfor startet med å kategorisere kunnskapen om bookingsystemet etter vår

operasjonalisering. Det vi konkluderte med her, ga oss grunnlag for å svare på våre forskningsspørsmål, og vurdere oversettelsesmulighet av kunnskapen. På samme måte har vi vurdert konteksten i Midt-Troms opp mot Levi. En vurdering av mulig oversettelse av praksisen med felles bookingsystem, vil videre bygge på teoretiske antakelser og våre feltobservasjoner om kontekstene vi analyserer.

Utvalg og bruk av oversettelsesregler og -modus, sett i sammenheng med vår translatorkompetanse, har vært en viktig del av analysen av vårt datamateriale. Vår vurdering av kunnskapens (om bookingsystemet) grad av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet, har vært avgjørende for hvordan vi mener kunnskapen best kan oversettes og overføres til Midt-Troms. Vi har gjennom analysen av materialet, knyttet funn vi har gjort om kunnskapen opp mot hvilke oversettelsesmodus med tilhørende oversettelsesregler som virker å være mest hensiktsmessig. Vi har valgt å la oversettelsesmodusene komplementere hverandre etter hvilken faktor vi belyser. For eksempel har det vist seg at den tekniske kunnskapen om bookingsystemet brukt i Levi, er forholdsvis eksplisitt, forholdsvis lite kompleks, med relativt lav grad av innvevdhet, som kan vise at kopiering av kunnskapen kan være hensiktsmessig. Samtidig har det for andre faktorer vi har sett på, vist seg at kunnskapen er mindre eksplisitt, mer kompleks og innvevd, der vi har sett til de øvrige oversettelsesmodus og oversettelsesregler.

3.6 Forskningsetiske vurderinger

Vitenskapens viktigste forpliktelse er idealet om å søke sannhet (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora [NESH] (2016). Forskningsetikk skal gi rammer for vitenskapelig virksomhet gjennom flere normer, verdier og institusjonelle ordninger. NESH (2016) lister flere normer som regulerer forskningsaktivitet. Disse inkluderer blant annet etterprøvbarehet, frihet og åpenhet i forskningen. Redelighet, medmenneskelighet og respekt. Fritt informert samtykke for deltakere i forskningen og konfidensialitet. Samfunnsansvar, interessekonflikter og uavhengighet skal vurderes for forskningens relasjon til samfunnet for øvrig.

For å ivareta forskningsetiske normer i vår forskning har vi gjort to konkrete grep:

- Da prosjektet vårt er meldepliktig etter personopplysningsloven har vi søkt, og fått, godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata [NSD] (NSD, udatert).

- Informasjons- og samtykkeerklæring ble utarbeidet og formidlet til alle involverte i prosjektet (vedlegg 1 og 2). Disse ble også tatt opp muntlig med informantene i intervjusammenheng for å forsikre oss om at de var enige i det de signerte på. Vedleggene viser norske versjoner av skjemaene, informantene i Levi mottok disse på engelsk.

Vårt intervjumateriale presenteres med hensyn til avtaler gjort om anonymitet og informert samtykke. Alle opptak og alt datamateriale som kan identifisere enkeltpersoner vil bli slettet når FONIM-prosjektet avsluttes.

Vi har løpende vurdert, og hatt et bevisst forhold til, etikk i sosiale og kulturelle kontekster, samt relasjoner mellom oss som forskere og berørte individer gjennom arbeidet med avhandlingen (Tracy 2010). Vi mener prosjektet vil kunne ha stor nytteverdi for Midt-Tromsregionens fremtid som konkurransedyktig reiselivsregion. På bakgrunn av dette har vi vurdert mulige ulemper ved å gjennomføre forskningen, opp mot nytteverdien og viktigheten av å kommunisere forskning om Midt-Troms som reiselivsregion. Vi mener at forskningsprosjektet ivaretar forskningsetiske normer i forhold til publisering og relevans (Nilssen 2012; NESH 2016). Vi har jobbet kontinuerlig med å etterstrebe oppriktighet og vurdert egen subjektivitet gjennom hele arbeidet, som et av flere kriterier Tracy (2010) setter for kvalitet i kvalitativ forskning. Det har vært viktig for oss at alle informanter har opplevd intervjusituasjonen og øvrig kontakt som en positiv interaksjon. Vi har videre gjort avtaler med informantene om at de får tilgang til avhandlingen når denne er sensurert som godkjent. Dette ser vi på som positivt for å ivareta forskningsetiske normer. Informantene vil være våre "ekstra øyne" på avhandlingen, og de skal kunne kjenne seg igjen i sine utsagn. Det er likevel viktig å påpeke at vi som forskere tolker vårt datamateriale med vår bakgrunn og forståelse, og konkluderer heretter.

3.7 Troverdighetskriterier

Når en skal innhente data som forsker, er det spesielt to forhold som bør tas hensyn til. Det første er at dataene bør være valide, at vi med innhenting av data faktisk innhenter informasjon som er relevant for vår forskning, og kan svare på våre forskningsspørsmål (Jacobsen 2005). Det andre er at dataene er reliable, at våre fremgangsmåter for innhenting

av data er så transparent at leseren kan stole på forskningen og at gjennomføringen av denne er troverdig. Fremgangsmåte og funn skal representere virkeligheten.

For å sikre validitet i avhandlingen har vi gjort flere grep. Vi gjorde en operasjonalisering av nøkkelvariablene kompleksitet, eksplisitet og innvevdhet, for så å bygge intervjuguidene på denne operasjonaliseringen. Dette var med på å sikre at vi med intervjuguiden fikk svar på spørsmål som faktisk kunne svare på vår problemstilling, delproblemstilling og forskningsspørsmål, og det sikret relevans av spørsmålene. Da vi spurte informantene om hvem som er pådrivere og endringsagenter i regionen (i turistnæringen) svarte i hovedsak informantene navn på informanter vi allerede hadde intervjuet, eller hadde avtaler med. Det er tegn på at vi har fått tak i riktige personer til å belyse vår problemstilling.

En kan på samme tid være kritisk til den såkalte "snøballmetoden" vi benyttet for å finne fram til informanter. Det kan tenkes at forskningen kunne dratt nytte av mer grundig forarbeid før utvelgelse av informantene, for å unngå at de vi snakket med kun henviste videre til personer som de visste var positive for å framheve egen suverenitet i regionen. I et forsøk på å sikre oss mot dette, valgte vi ut informantene i første intervjurunde hovedsakelig basert på nettsøk, og de vi trodde kunne gi oss nyttig informasjon. Disse informantene hadde ikke blitt anbefalt oss av andre, og det faktum at svar på intervju spørsmål samsvarte på intervjurunde en og to, kan tyde på at det ikke har vært baktanker fra informantene om å henvise oss til over-positive informanter. Vi valgte å tilby alle informantene å se over transkripsjonene etter intervjuene (kun to informanter ville benytte seg av dette), og ingen hadde tilbakemeldinger om utsagn de ville endre på. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene for å sikre svarene og vår forståelse av disse ved å spørre, "forstår jeg deg riktig når du sier at...". Dette i et forsøk på å sikre validiteten ytterligere. I arbeidet med avhandlingen var det noen aktører i Levi vi ønsket å snakke med, som ikke hadde tid til å møte oss på grunn av høysesong for reiselivsnæringen i forskningsperioden. Som nevnt, ville vi derfor gjennomført intervjuer i Levi i sommersesongen dersom vi skulle gjort samme studie igjen. Det kan ha påvirket aspekter ved avhandlingen at vi ikke har fått snakket med nok informanter i Levi, og følgelig kan det være en utfordring for avhandlingens validitet. Vi mener likevel at informantene vi fikk snakket med, ga uttømmende og relevante svar på våre spørsmål, og samlet sett vil vi vurdere avhandlingens validitet som god.

Avhandlingens reliabilitet henviser til pålitelighet i forskningen. Målet er at beskrivelsene vi gjør i dette kapittelet er så transparente, at en annen forsker skulle kunne følge i våre fotspor og gjennomføre samme studie, og finne fram til samme resultater (Yin 2009). Som ledd i å sikre avhandlingens reliabilitet har vi på forhånd vært bevisste på å skrive grundige feltnotater, og fortløpende skrive ned hva vi har gjort. Vi har tilført spørsmål som har kommet på underveis, og vi utarbeidet en nøysom prosjektskisse som vi til enhver tid arbeidet etter. Siden vi er to som har jobbet sammen om denne avhandlingen, har det vært viktig for oss med jevnlige møter og diskusjoner, slik at vi begge har vært informert om hverandres arbeid og refleksjoner underveis i avhandlingen. Prosjektets natur, der vi gjennomfører kvalitativ forskning med delvis anonymiserte informanter, gjør det vanskelig for oss å hevde full reliabilitet. Dette fordi det nærmest vil være umulig å gjennomføre samme type studie, med akkurat samme informanter, for en annen forsker. Likevel vil en ved å bruke vår operasjonalisering av nøkkelbegrepene eksplisitet, kompleksitet og innveddhet, snakke med informantene vi navngir, og ser på samme faktorer på begge lokasjoner, kunne gjennomføre tilnærmet lik studie ved et senere tidspunkt. Ettersom informantene navnga mennesker de syntes vi burde snakke med i forbindelse med vår forskning, kan det tenkes stor sannsynlighet for at de samme informantene vil navngi de samme på nytt, ved et senere tidspunkt.

3.7.1 Kritisk blikk på valgt metode

Vårt valg av å benytte komparativ casestudie som forskningsdesign var i noen grad valgt for oss, i prosjektet FONIM, ved at vi skulle se på en annen lokasjon for å lære av denne og bringe kunnskapen til Midt-Troms. For bredere grunnlag for generalisering av våre funn, kunne kanskje forskningen dratt nytte av å innhente informasjon fra flere turistdestinasjoner, og sett på flere "suksessfaktorer" hos andre suksessfulle turistlokasjoner. En svakhet ved vår metode er at vi ikke fikk snakket med flere aktører i Levi, og at vi ikke snakket med alle kommunene i Midt-Troms. Dette kompenseres dog i noen grad av at intervjuene vi gjorde har karakter av dybdeintervjuer. Å intervju flere aktører, samt å se til flere suksessfulle turistdestinasjoner, er noe vi ville endret dersom vi skulle gjennomført forskningen på nytt og hadde mer tid til rådighet. Forskningen kunne med fordel utvides ytterligere til å inkludere større økonomiske vurderinger av lokasjonene,

gjerni i kvantitativt format, for enda bedre sammenlikningsgrunnlag. Ved å benytte både kvantitativ og kvalitativ metode i forskningen, kan det tenkes at vi i større grad hadde fått belyst flere faktorer og flere sider av konteksten hos kilde og mottaker av kunnskapen, enn vi har klart å produsere gjennom vårt valgte design.

Som nevnt vil anonymisering av informanter, samt at vi valgte å opptegne feltnotater basert på våre subjektive vurderinger, være en utfordring dersom øvrige forskere skulle gjøre samme studie på nytt. Vi vurderte likevel anonymisering som hensiktsmessig for å få informantene til å dele eventuell sensitiv informasjon, slik at vi i større grad kunne forstå deres synspunkter. Det kan tenkes at bruk av feltnotater som metode til fordel kunne byttes ut med mer kvantitative innfallsvinkler på forhold som geografi, demografi, infrastruktur og liknende. Våre funn vil i stor grad bygge på våre egne tolkninger av kontekst, basert på innhentet informasjon. Med en mer kvantitativ innfallsvinkel ville vi kunne underbygget våre tolkninger i større grad, og dermed ha større grunnlag for generalisering. Vi hadde som mål å teste ut en translasjonsteoretisk fremgangsmåte for kunnskapsoverføring som metode. Derfor vil vi hevde at våre funn er gyldige for vår problemstilling, tross manglende kvantitativ innfallsvinkel, selv om de ikke nødvendigvis kan generaliseres.

Forut for gjennomføring av intervjuene gjorde vi en vurdering av nødvendigheten av såkalte dybdeintervjuer med informantene, for å finne fram til de underliggende strukturene og mekanismene på lokasjonene. Vi vurderte det som nødvendig, for å bli i stand til å besvare avhandlingens problemstilling. Alternativt kunne vi gjennomført kortere intervjuer med flere informanter som kunne gitt oss mer overflateinformasjon fra flere. I noen tilfeller kan det være å foretrekke, men da vi skulle finne fram til informasjon om et bookingsystem og en næring som har vært aktiv i flere tiår, anså vi det som mest hensiktsmessig å bruke mer tid med færre informanter. Vi vurderte på forhånd muligheten for at språk og kultur kunne være en flaskehals for intervjuene i Levi, og at det kunne by på problemer i sammenlikning med intervjuene gjort i Norge. Dette tok vi høyde for med å ha en finsk-talende tilgjengelig, som kunne tolke opptakene av intervjuene for oss, hvis det ble aktuelt. Det viste seg å ikke være nødvendig, da intervjuene foregikk på engelsk uten problemer. I intervjusammenheng var det ikke store forskjeller i gjennomføringen fra Norge til Finland, og eventuelle kulturelle eller språklige forhold, viste seg å ikke være en utfordring for oss i denne avhandlingen.

Gjennom arbeidet med avhandlingen har det dukket opp flere forhold som vi syntes kunne vært interessant å inkludere i forskningen (dersom tiden hadde strukket til), eller forske videre på. Først og fremst ville det vært meget interessant å overvåke et reelt forsøk på å implementere et bookingsystem, basert på kunnskap fra Levi til Midt-Troms. Det kunne også vært interessant å gjennomføre enda mer inngående forskning på begge lokasjoner, slik at enda flere forhold kunne belyst våre forskningsspørsmål. Eventuelt å innhente kunnskap fra flere turistlokasjoner. Lofoten og Island er på samme måte som Levi, kjent på folkemunne, som noen som har lyktes med turisme, og Midt-Troms kunne utvilsomt dratt nytte av kunnskap hentet fra disse lokasjonene også. Vår forskning har vært sentrert rundt bookingsystemet brukt i Levi, men det kunne vært interessant å sette en annen faktor som avhengig variabel, som ledd i å forklare suksessen i Levi. For eksempel ble vi gjennom forskningen gjort oppmerksomme på at Levi gjorde det markant bedre enn Ylläs (nærliggende liknende resort i Finland), der flere av informantene mente dette kunne skyldes at Levi var sentrert rundt ett ski-anlegg, mens det i Ylläs fantes to. Betydningen av at turistnæringen i Levi er samlet rundt én stor attraksjon, kunne vært interessant å se videre på. Vi tror likevel en ved å se på øvrige forhold, og ha disse som avhengig variabel, ville gjøre samme observasjoner som oss hva angår underliggende strukturer, nettverk og samarbeid, og betydningen av dette for suksess i Levi. Bookingsystemet i Levi kan på denne måten ses mer som en inngang for oss som forskere.

4.0 Empiriske funn i Levi

I dette kapitlet vil funn vi har gjort gjennom feltobservasjoner og intervju av informanter i Levi bli presentert. Vi vil gjøre vurderinger av kunnskapen om bookingsystemet etter vår operasjonalisering av begrepene eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet, og fortløpende svare på forskningsspørsmål knyttet til kildepraksis. I det følgende vil vi presentere dagens praksis med felles bookingsystem i Levi. Vi vil vurdere forhold ved praksisen med bookingsystemet i Levi som kan tenkes å påvirke hvordan systemet fungerer slik det gjør, og vurdere om disse forholdene må tas høyde for når vi skal konseptualisere en idémessig representasjon av praksisen.

4.1 Bakgrunn Levi

Levi fikk sin første skiheis i 1964 og har siden da hatt en stabil og økende utvikling innenfor vinterturisme. I 1989 gikk noen hytteeiere i Levi, og Kittilä kommune sammen for å etablere destinasjonsselskapet Levi Travel Ltd. med den hensikt å bedrive felles markedsføring. Organisasjonen ble etter hvert tillagt nye oppgaver, deriblant oppgaven med et felles bookingsystem. I Levi var det altså turistnæringen selv som så et behov for mer samarbeid og samkjøring av oppgaver. Informant F-2 fortalte at Kittilä kommune var en viktig faktor i etableringen av selskapet, i tillegg til lokale endringsagenter i næringen. På denne måten ble en felles organisasjon som håndterer kollektive gjøremål for den samlede reiselivsnæringen i Levi opprettet. I dag tar Levi Travel seg av oppgaver som turistinformasjon, salg, markedsføring og planlegging og gjennomføring av arrangementer i området. Det er også en eiendomsinvesteringssenhet tilknyttet selskapet. Det felles bookingsystemet er en del av salgsenheten, som er den største enheten i Levi Travel med 12 ansatte.

Alle reiselivsorganisasjoner i og rundt Levi-området kan velge å være medlem av Levi Travel. Her er det ingen spesifikk geografisk avgrensning, det kommer heller an på hvorvidt organisasjonene føler tilknytning til Levi-området. Som medlem er organisasjonene aksjeholdere i selskapet, og Levi Travel er dermed eid av medlemsbedriftene og kommunen. Medlemmer betaler en fast sum årlig til selskapet som avhenger av organisasjonens egen inntekt etter kategorier. Minste fastsum for medlemsavgiften er 409 euro, der aktøren har

en årlig inntekt på under 100.000 euro. Maks fastsum er 4674 euro, der aktøren har en årlig inntekt på over 1.500.000 euro. I tillegg til medlemsavgift betaler medlemmene prosentvis kommisjon basert på salg og hvilken eksponeringspakke de har valgt hos Levi Travel. Kommisjonen starter på 5% og øker etter valgt pakke. De forskjellige pakkene skiller seg fra hverandre hovedsakelig med hensyn til markedsføring, hvor synlig aktøren skal være på hjemmesiden www.levi.fi, og aktørens synlighet under reiselivsmesser der Levi Travel er representert. Inntektene til Levi Travel går til drift av selskapet samt markedsføring.

Kittilä kommune har i tillegg til rollen som deleier av Levi Travel et utviklingsprogram for næringslivet kalt Kideve (Kittilä Development). I Kideve arbeider tre fulltidsansatte med langsiktig strategisk planlegging i forhold til regulering, prosjektutvikling, og næringslivet i kommunen som en helhet. De søker prosjektr ressurer fra EU og hjelper nyoppstartede bedrifter i samarbeid med Levi Travel. Informant F-1 fortalte om prosessen med å bli medlem i Levi Travel, der de var i møter med Kideve og representanter fra Levi Travel for å finne fram til gode pakkeløsninger og markedsføringsstrategi, og betegnet de to partene som like viktige for prosessen.

I tillegg til Kittilä kommune finnes det et regionalt råd i Lapland som også har en sentral rolle i reiselivsnæringen i Levi, og hele Lapland for øvrig. Dette rådet er ment å være et felles organ for kommunene i regionen, for å koordinere og implementere felles utviklingsmål for de 21 kommunene og 12 destinasjonsselskapene i Lapland.

Vi formulerte følgende forskningsspørsmål knyttet til praksis med bookingsystemet:

- *Hvordan fungerer selve bookingsystemet i Levi?*

Reiselivsaktørene som er del av Levi Travel og bookingsystemet kan bookes online på hjemmesiden www.levi.fi, eller over telefon eller mail til salgsavdelingen i Levi Travel. Enna Pavolaa, "superbruker" av systemet, sa:

When they join the marketing they get the logo, and they are allowed to use the picture-bank. They are allowed to advertise on our brochures, they get media exposure at the levi.fi website. They can take part in different travel fairs and other sales promotion events, they get the services of the tourism info, they can be part of

the trips that are organized by us, or Visit Finland, or some other partner. They get different kinds of press releases and other information from the meetings and events here in Levi, and in other places of Finland, and then we sell their products at the info, and at the central booking office.

Medlemmene, via salgsavdelingen i Levi Travel, legger inn informasjon om produktene deres på hjemmesiden med bilder, beskrivelser og priser. Levi Travel er også en samarbeidspartner i form av å finne gode pakkeløsninger som aktørene kan selge. Når dette er satt inn i bookingsystemet, har hver produkteier et passord til en intranettside der de kan sjekke booking og oppgjør. De får også tilsendt email fra Levi Travel om dette. I alle tilfeller, utenom én, kommuniserer det felles bookingsystemet i Levi Travel med eventuelle øvrige bookingsystemer som aktørene benytter. Det vil si at når en turist booker et hotellrom gjennom www.levi.fi vil det automatisk oppdateres i hotellets systemer. Det er på hjemmesiden også linket til de respektive hjemmesidene til aktørene, slik at booking også kan gjøres derfra og ikke gjennom Levi Travel. Levi Travel er per dags dato i en prosess med å implementere et nytt bookingsystem fra en ny leverandør. Dette for at systemet skal være mer brukervennlig, for å få bedre løsninger for å booke aktiviteter, og for å få mulighet for å integrere booking i digital markedsføring. Selve teknologien bak det nye systemet er nytt, altså fra en ny leverandør, men med tanke på bruksområder vil det nye systemet være mer en justering eller forbedring av det gamle systemet. Prosessen har tatt i overkant av to år, og de er nå inne i slutfasen av implementeringen. Etter implementering vil de avvikle bruk av tidligere bookingsystem, slik at det nye systemet erstatter det gamle.

I Levi er turistnæringen bygd opp rundt Levi Ski Resort, og tettstedet er nærmest bygd rundt nedre del av skisenteret og skibakken. Her finner man turistinformasjon, hoteller, hytter, butikker og andre aktivitetstilbud innenfor en radius på rundt 700 meter. Utenfor dette sentrum finnes det et stort utvalg av hytter til leie for turister, og det finnes skiløyper og turstier i umiddelbar nærhet. I senere tid har det også kommet til flere skibakker som er lokalisert litt utenfor sentrum. I høysesongen går det shuttle-buss mellom Levi sentrum og de nye skibakkene.

Veli-Matti Hettula, rådgiver i Kideve, viste til statistikk fra 2015 og sa det er rundt 200 selskaper forbundet med turisme i Levi, med en omsetning på rundt 200 millioner euro årlig. Det er rundt 600.000 årlige reisende til Levi per 2016. Hettula sa: "We have a vision for 2025, we want 1.2 million yearly visitors, and we want to double the tourism income". I 2015 var 55% av besøkende finske turister og 45% fra utlandet. Den største andelen av utenlandske besøkende til Levi kommer fra Storbritannia, etterfulgt av Tyskland, Norge, Russland, Frankrike og Nederland i synkende rekkefølge. Det finnes seks hoteller og fem leilighetshotell, i tillegg til utallige hytter til utleie i Levi. Det er 40 restauranter, der 15.000 mennesker kan spise samtidig. Levi har en markedsandel på overnattinger i Finland på 16%, og en markedsandel på 23% for Lapland-regionen isolert. Til sammenlikning med de 24.500 sengeplassene i Levi finnes det kun 17.000 sengeplasser i Helsinki, ifølge Pavolaa i Levi Travel.

Ved våre opphold i Levi opplevde vi en god atmosfære. Menneskene vi snakket med var serviceinnstilte, hjelpelig og genuint interessert i turistene og deres velbefinnende. Vi fikk inntrykk av at aktørene i Levi i stor grad var profesjonelle, med en høy grad av kompetanse. Vi følte at vi ble tatt seriøst, både som kunder, og som forskere.

4.1.1. Indikatorer for bookingsystemets suksess

I våre undersøkelser har vi identifisert flere forhold vi ser på som indikatorer for at bookingsystemet i Levi kan kalles en suksess. Vi finner at bookingsystemet både er en årsak og en virkning for suksess. Dette i betydningen at det både er en faktor for suksess i turistnæringen som helhet, og at suksess i næringen er en faktor som påvirker bookingsystemet i form av videre utvikling av systemet. Vi utviklet følgende forskningsspørsmål om bookingsystemets suksess i Levi:

- *Vil informanter i Levi betegne bookingsystemet som en faktor for Levis suksess?*

Vi mener å ha avdekket fire klare indikasjoner for at bookingsystemet har lyktes:

1. Informanter vi har snakket med i Levi har uttrykt at bookingsystemet er en avgjørende faktor for at Levi har lyktes innenfor turisme.
2. Tilnærmet alle aktører innenfor næringen i området er tilknyttet Levi Travel og det felles bookingsystemet.

3. Bookingsystemet har overlevd og vært i bruk av reiselivsaktørene i området over lang tid (25+ år).
4. Det har vært en økning i antall bookinger som genereres gjennom bookingsystemet, og vekst i organisasjonen Levi Travel, som håndterer systemet.

Disse fire forholdene mener vi er klare indikatorer for at bookingsystemet i Levi har lyktes. Denne observert suksessen vil være av betydning for hvorfor praksisen i Levi er interessant for oss å se til, i arbeidet med å overføre kunnskap til Midt-Troms. Når vi undersøker mulighetene for at Midt-Troms kan lykkes med booking på samme måte som Levi har, er det med bakgrunn i disse fire forhold når det gjelder bookingsystemet spesielt, og videre hvordan dette kan tenkes å påvirke hele turistnæringen i regionen.

4.2 Dekontekstualisering: Om hemmeligheten bak en suksess

I denne delen av avhandlingen vil vi se på dekontekstualiseringen av bookingsystemet. Med andre ord, vil vi identifisere hvilke aspekter som må inngå i den idémessige representasjonen av praksisen med et felles bookingsystem i Levi. For å finne frem til dette bruker vi de tre hovedvariablene eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet som veivisere. Under, presenterer vi funn vi gjorde etter vår operasjonalisering av disse variablene.

4.2.1 Indikatorer for eksplisitet

Eksplisitet viser til i hvilken grad kunnskapen som skal hentes fra kilden, er språksatt eller taus. Altså hvorvidt en praksis er beskrevet med ord. I operasjonaliseringen av eksplisitetsvariabelen satte vi opp en rekke indikatorer for å avdekke dette. Disse viste i hovedsak til hvorvidt det forelå manualer eller andre skriftlige dokumenter, om de ansatte kunne sette ord på praksisen, og hva som forelå av offisielle samarbeidskanaler.

Alle medlemmer av Levi Travel har fått en manual for hvordan de som aktører skal bruke og håndtere bookingsystemet. Dette er et dokument på én side, ettersom det skal være så enkelt å bruke at det ikke er behov for mer utfyllende informasjon, ifølge Minna Mikkonen i Levi Travel. Etter vår operasjonalisering av eksplisitetsvariabelen så vi om det forelå manualer og andre skriftlige dokumenter tilknyttet praksisen. Vi vil vurdere middels til høy

grad av eksplisitet i forhold til dette, ettersom det delvis foreligger skriftlige dokumenter og manualer om bookingsystemet. Det er likevel fortsatt en betydelig del av kunnskapen som bare finnes som verbalisert praksis, altså praksis som er språksatt fremfor nedskrevet. Hadde denne utfyllende kunnskapen i stor grad vært taus, ville vi grad av eksplisitet vært lavere. Det finnes mer omfattende manualer for håndtering av bookingsystemet utarbeidet av leverandøren av systemet, men denne ble ikke brukt i Levi Travels daglige arbeid med bookingsystemet.

Hvordan de ansatte i Levi Travel og aktørene vi var i kontakt med, uttrykte seg og beskrev systemet og hvordan de brukte dette, ga oss inntrykk av at praksisen er godt verbalisert. Vi vurderte at godt verbalisert praksis ville være en indikator for høy grad av eksplisitet, i vår operasjonalisering av begrepet. De ansatte kunne sette ord på og forklare praksisen med bookingsystemet på en slik måte, at vi fikk inntrykket av at man kunne starte å bruke systemet umiddelbart uten større utfordringer. På bakgrunn av overnevnte, vurderer vi at praksisen med bookingsystemet i betydelig grad er verbalisert. Etter vår operasjonalisering viser dette at praksisen med bookingsystemet i høy grad er eksplisitt.

Neste punkt for å vurdere eksplisitet etter vår operasjonalisering, var å se på hvorvidt det foreligger skriftlig opplæringsmal tilknyttet praksisen eller ikke. Dersom dette fantes ville det være et uttrykk for høy grad av eksplisitet, og motsatt hvis opplæringsmanual ikke fantes. Det foreligger ingen direkte opplæringsmanual for nyansatte i Levi Travel, men de får en sjekkliste som skal brukes i opplæringsperioden. Sjekklisten er laget av ledelsen i Levi Travel, og den inneholder områder ved drift som den nyansatte skal få opplæring i. Dette kan eksempelvis være bruk av bookingsystemet eller kundebehandling i salgsavdelingen. Opplæringen gjennomføres ved at den nyansatte hospiterer i alle avdelinger i Levi Travel, der den får veiledning og opplæring av menneskene som jobber i de forskjellige avdelingene. Når de har "nok" kunnskap om det aktuelle området krysser de dette av på sjekklisten. Enna Paavola i Levi Travel uttalte:

There is this kind of list that lists all the things that a new person who enters the company needs to go through, and then the person will be sent to talk with Minna, so that Minna explains to him or her what she knows about the booking system, and

so on. So there are different people who are responsible for different sections, or actions, or departments and they will explain what you need to know.

I forhold til skriftlig opplæring vil vi vurdere at det er middels grad av eksplisitet. Dette fordi det foreligger en sjekklister for nyansatte og et dokument med informasjon som gis til aktører, men likevel ikke foreligger omfattende skriftlig opplæring tilknyttet praksisen.

Neste indikator for eksplisitet, handlet om hvorvidt man har eller ikke har, uttrykt visjon, slagord og logo tilknyttet praksisen. Fravær av disse, tolker vi som indikasjon på lav grad av eksplisitet. I forbindelse med implementering av et nytt bookingsystem uttrykte de ansatte i Levi Travel - i klare ordelag - grunner og mål med omleggingen. Det foreligger ikke visjoner og slagord tilknyttet praksisen med bookingsystemet isolert, men det finnes uttrykt visjon og slagord for Levi Travel som selskap. Det finnes naturlig nok ikke en egen logo eller liknende for bookingsystemet i seg selv, men Levi Travel har en spesifikk logo som kan ses rundt om i Levi. Logoen vises ved veien når en kjører inn i området Levi, og den er synlig rundt om på bygninger i tettstedet (se bilder under). Denne logoen har eksistert like lenge som selskapet har eksistert, med kun små endringer for å "følge med i tiden". Et av slagordene til Levi Travel er også forbundet med logoen. Vi ble forklart at logoen ble designet for å være en konstant påminnelse for Levis suverenitet. Dette skulle komme til uttrykk ved at i-en i Levi står som et ett-tall med en punktum bak, altså som nummer 1. Dette med det tilhørende slagordet "Levi number 1.". I forhold til disse indikatorene konkluderer vi med noe lav grad av eksplisitet, hva angår selve bookingsystemet isolert. Men fordi praksisen er del av organisasjonen Levi Travel, og de har en relativt enhetlig framtoning hva gjelder visjon, slagord og logo, vil vi likevel vurdere eksplisiteten til denne indikatoren som middels i forhold til vår operasjonalisering.

Bilder tatt under feltobservasjon i Levi desember 2016:

1)



2)



3)



4)



Bilde 1) Viser en gangbro som markerer at en er i ferd med å kjøre inn i Levi fra sør.

Bilde 2) Er fra inngangspartiet til Levi turistkontor.

Bilde 3) Er en lokal pub/restaurant i bunnen av hoved-skibakken. En tydelig logo ved inngangspartiet.

Bilde 4) Er fra en restaurant/oppholdssted ved en av Levis større skibakker. Bakken i bakgrunnen ble brukt under Worldcup rennet i alpint 2016.

En annen indikator vi så til for å vurdere grad av eksplisitet, var hvorvidt det fantes organisasjonskart, og i så fall hvor eksplisitt dette ga oversikt over relasjoner mellom involverte aktører og organisasjoner. Under vårt besøk hos Levi Travel kom det fram at det er meget klare rollefordelinger i organisasjonen. En administrerende direktør på toppen, mellomledere for hver avdeling, og spesifikke "superbrukere" innenfor bookingsystemet. I Levi Travel finnes det forskjellige kontaktpersoner i organisasjonen, avhengig av hvilket problem eller område innenfor drift man henvender seg om. Hvis en aktør har problemer

med selve bookingsystemet er det Minna Mikkonen som "superbruker" som kontaktes. Reiselivsaktørene vi snakket med visste godt hvem de skulle kontakte for de forskjellige henvendelsene. Dette viser at det finnes eksplisitt formulerte relasjoner mellom aktørene og organisasjonen Levi Travel. På grunn av dette er det vår vurdering, at det foreligger høy grad av eksplisitet.

Siste indikator vi hadde utviklet for eksplisitet, var om vi kunne observere offisielle samarbeidskanaler. Dersom vi kunne observere disse ville det være et tegn på høy eksplisitet. Informant F-2 sa:

...a very important task of Levi Travel is to combine certain people. For example, people working in IT, in accommodations, taxi drivers, in maintenance, and also the program-offers, the government of Levi Travel, and the people who are selling accommodations here in Levi. So Levi Travel arranges meetings for these people so that everybody can be informed of what the other agents are doing. That's one of the things that make Levi stronger, that we know each other.

Levi Travel har aktivt jobbet for å skape slike samarbeidskanaler, for eksempel i form av arbeidsgrupper innenfor forskjellige aspekter av Levi Travels planlegging og utvikling. Her arbeider noen aktører med å utvikle serviceprogrammer, noen jobber med sommerprogrammer, noen med vinterprogrammer og så videre. Det eksisterer et intranett for aktører som administreres av Levi Travel, og mye kommunikasjon mellom aktører og Levi Travel foregår i det daglige via mail. Vi vurderer derfor høy grad av eksplisitet for denne indikatoren.

Vi formulerte følgende forskningsspørsmål for å bli i stand til å vurdere kunnskapens eksplisitet:

- *Er praksisen med felles bookingsystem i Levi verbalisert, godt artikulert eller systematisert i kode?*
- *Gitt at vesentlige deler av god praksis i Levi er av typen taus kunnskap eller verbalisert kunnskap, hvordan kommer dette til uttrykk i Levi?*

Som nevnt over vurderer vi kunnskapen som språksatt og godt artikulert. Det oppleves ikke at kunnskapen er av typen taus kunnskap eller noe som "man bare gjør". Vi ser heller at praksisen er både språksatt, til dels skrevet ned, og den er diskutert og kommunisert innad i Levi Travel. Dette kommuniserte representantene fra Levi Travel med enkelhet til oss under intervjuet. Vi vurderer ingen av indikatorene vi satte, til lav grad av eksplisitet, vi vurderer to av indikatorene til middels grad, en indikator til middels til høy, og tre indikatorer som høy grad av eksplisitet. Likevel mener vi at ikke alle indikatorer for eksplisitet vil veie like tungt i en helhetsvurdering av kunnskapens eksplisitet. For eksempel mener vi tilstedeværelse av visjon og slagord ikke vil ha like mye å si for kunnskapens eksplisitet, i forhold til for eksempel tilstedeværelse av manualer, godt verbalisert praksis og observerte samarbeidskanaler.

Vi ønsket å svare på følgende forskningsspørsmål:

- *Hvor eksplisitt eller implisitt er kunnskapsgrunnlaget for bookingsystemet i Levi?*

På bakgrunn av overnevnte, vil vi i vår vurdering av eksplisitet i kunnskapsgrunnlaget for bookingsystemet, si at det er middels til høy grad av eksplisitet, der vi heller litt mot høy grad av eksplisitet når vi vektlegger enkelte faktorer mer enn andre. Ettersom systemet i utgangspunktet i stor grad er teknisk basert, vil det i teorien være mulig å kjøpe et bookingsystem fra en leverandør, få manualer og opplæring fra leverandøren, og implementere denne i en organisasjon uten større problemer. Vi stilte Levi Travel spørsmål om vi som nyansatte i deres organisasjon med enkelhet kunne klare å håndtere systemet, og Paavola svarte til det: "It is a simple, quite simple bookingsystem".

4.2.2 Indikatorer for kompleksitet

Vi ser til to aspekter ved variabelen kompleksitet. Det første vil være om kunnskapen er basert utelukkende på teknologi, eller er betinget av kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter. Det andre vil dreie seg om årsaks-virkningssammenhenger for at praksisen med et felles bookingsystem fungerer slik det gjør, og tvetydigheten rundt dette. Med årsak og virkning mener vi her ikke bare hvordan selve teknologien på hjemmesiden og "klikk"-systemet virker, men også hvordan Levi tiltrekker seg turister gjennom "motoren" som er bookingsystemet. Det handler om sosiale forhold og underliggende årsaker som har bidratt

til dagens utbredte bruk av systemet. Altså, hvordan systemet virker med alt som omfatter det, i alle deler av turistnæringen i Levi. Og hva det er som gjør at bookingsystemet i Levi er mer enn bare et teknisk system for booking.

4.2.2.2 Kompleksitet – teknologi versus menneskelige ferdigheter

Vi ønsket å undersøke om kunnskapen rundt bookingsystemet kunne overføres med et tastetrykk, der svaret "ja" på dette, ville være en indikasjon på lav grad av kompleksitet. Som vi fikk det uttrykt av Levi Travel, er dette et system som kan kjøpes, installeres og tas i bruk relativt umiddelbart. Slik sett vil bookingsystemet teknisk sett, kunne overføres ved et tastetrykk. Vi mente at dersom praksisen utelukkende, eller i hovedsak, var teknologidrevet ville det være en indikator for lav grad av kompleksitet. Dersom praksisen i hovedsak var basert på kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter, ville det være en indikator på det motsatte. Vi formulerte forskningsspørsmålet:

- *Er praksisen med felles bookingsystem for turistnæringen i Levi basert på teknologi, eller kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter?*

På en side kan man, slik det er nevnt ovenfor, overføre kunnskapen med et tastetrykk. Likevel er dette ikke et automatisk system, ettersom bookingsystemet er avhengig av mennesker som kan håndtere og bruke det. Noe av systemet har automatikk, mens noe må behandles manuelt. Alt av produktbeskrivelser, priser og bilder fra aktørene må legges inn i systemet manuelt før det er tilgjengelig for salg. Ved forandringer på overnevnte må også dette håndteres manuelt. Dette krever "superbrukere" som kan håndtere systemet. Dermed må det foreligge en viss grad av menneskelige ferdigheter. Informantene i Levi Travel mener likevel disse ferdighetene kan tilegnes uten for store utfordringer. Dette mener vi viser til middels til lav grad av kompleksitet.

En annen indikator for kompleksitet var hvor mange personer som er involvert i utførelsen av praksisen. I Levi er det 12 personer som jobber i salgsavdelingen, der to av disse er "superbrukere" av systemet. Informantene i Levi Travel forklarer at ettersom praksisen er relativt teknisk, vil en ikke måtte snakke med alle de 12 for å komme fram til kunnskapen. Det vil være nok å snakke med en "superbruker". Informantene i Levi Travel mente at

salgsavdelingen har vært avhengig av dette antallet personer for å håndtere salg til et stort antall turister for flere hundre aktører. Men disse er ikke nødvendige å ha, for å håndtere selve systemet. Derfor vil vi i denne sammenhengen si at det er relativt få personer involvert i utførelsen av praksisen (i forhold til mengde turister og aktører), og vurdere kompleksiteten som lav.

Neste indikator vi formulerte for grad av kompleksitet var; lengden på opplæringstiden for ansatte som bruker bookingsystemet. Lav grad av kompleksitet vil her være tilfeller der en kort opplæringsperiode vil være nok for at nye ansatte skal kunne operere systemet. Paavola i Levi Travel sa: "The training might take maybe two weeks". Det er altså relativt kort opplæringsperiode for nyansatte, som indikerer at kunnskapen er lite kompleks og enkel å sette seg inn i. Mikkonen i Levi Travel ytret også, at det ikke var nødvendig med noen spesiell form for utdanning eller erfaring for å håndtere systemet. Her vil vi vurdere kompleksiteten som meget lav.

Dette henger sammen med neste indikator vi satte for grad av kompleksitet; hvor mange personer som er involvert i utvikling av bookingsystemet, og daglig håndtering av dette. Det er 12 ansatte som håndterer systemet på daglig basis, og som nevnt over vurderer vi dette til få ansatte i denne sammenhengen. Men det er rundt 200 reiselivsaktører som får tilbakemeldinger om bookinger gjennom bookingsystemet. Når alle disse reiselivsaktørene involveres i ett og samme bookingsystem, er det ikke lengre bare et utelukkende teknisk system, men det knyttes også forestillinger og normer til bookingsystemet og hvordan det fungerer. Det skapes altså en sosial ring rundt bookingsystemet der reiselivsaktørens antakelser på daglig basis, blir bekreftet eller utfordret. Slik er det knyttet et stort antall mennesker til praksisen.

Levi Travel har kjøpt bookingsystemet fra en ekstern leverandør og utvikling av systemet vil i hovedsak skje hos denne leverandøren. Aktørene i næringen og ansatte i Levi Travel har kontinuerlig muligheter til å komme med ønsker og tilbakemeldinger til leverandøren, for utvikling av systemet og for å tilpasse det bedre til egen bedrift. Slik kan en muligens si, at det er mange personer involvert i tilbakemeldinger for utvikling av systemet, men selve utviklingen og endringen i systemet håndteres av relativt få personer (hos leverandøren). Selv om kompleksiteten teknisk sett kan ses som lav, ser vi at det også er andre forhold

rundt som kan gjøre praksisen mer kompleks. Disse forholdene vil vi se nærmere på i årsak-virkningsdelen av kompleksitetsvariabelen.

Siste indikator vi satte for grad av kompleksitet tilknyttet teknologi var; om praksisen med bookingsystemet stadig er under utvikling, eller om den er ferdigutviklet og følgelig relativt enkel å håndtere. Levi Travel er, som tidligere nevnt, i en prosess med å bytte leverandør av bookingsystemet. Dette, og muligheten til stadig å etterspørre utvikling basert på tilbakemeldinger fra aktørene, kan tyde på en kontinuerlig søken etter forbedringer og utvikling av systemet. Vi vil dermed vurdere grad av kompleksitet forbundet med denne indikatoren som middels.

Samlet sett vil vi si, at i forhold til teknologi opp mot menneskelige ferdigheter om bookingsystemet, vurderer vi middels til lav grad av kompleksitet.

4.2.2.3 Kompleksitet – årsak-virkningssammenheng

I operasjonaliseringen av det andre aspektet ved kompleksitetsvariabelen, har vi sett på årsaks-virkningssammenhenger, og om vi i stor grad oppfatter tvetydighet rundt disse faktorene. Vi satte bookingsystemet som avhengig variabel. Med dette ville vi se på sammenhengen mellom bookingsystemet og bakenforliggende faktorer, og hvordan disse påvirker kompleksiteten til kunnskapen om bookingsystemet. Vi har sett på følgende mulige bakenforliggende faktorer: Tillit, samarbeid/nettverk, klyngemekanismer, næringsorganisering, endringsagenter, langsiktig planlegging, nasjonalitet, demografi, nasjonal distriktspolitikk, og avstand. Vi hadde i utgangspunktet tenkt å se på kompetanse og kultur som bakenforliggende faktorer, men har vurdert at disse passer bedre for å vurdere grad av variabelen innvevdhet.

Det er naturlig å se på kompleksitetsfaktorene i sammenheng med de tre nivåene (praksis, nettverket Levi Travel og omgivelser) vi viste til i metodekapittelet (figur 3.1), når vi skal forklare hvorfor praksisen med bookingsystemet fungerer som den gjør.

Vi kan se for oss nivåer av bakenforliggende faktorer som kan påvirke dagens praksis med bookingsystemet. På det første nivået, praksis, menes det at praksisen avhenger av teknologien, menneskene som opererer teknologien, og organisasjonen (Levi Travel) som håndterer bookingsystemet. Vi viser her altså til selve praksisen med et felles

bookingsystem, den daglige driften og den enhetlige strukturen rundt denne. Det andre nivået er nettverket Levi Travel. Innenfor dette nivået ser vi til organisasjonen Levi Travel og alle dens medeiere. Det handler om det interne nettverksforholdet, forholdet mellom medlemsbedrifter og Levi Travel, og offentlige instanser forbundet eller tilknyttet Levi Travel. Det tredje nivået viser til omgivelsene. Med omgivelser mener vi her, alle forhold utenfor organisasjon eller nettverket Levi Travel, som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen eller nettverket, og med det på bookingsystemet. Her kan man eksempelvis vurdere hvordan organisasjonen og bookingsystemet er avhengig av tilliten eller samarbeidsmønstre som er i omgivelsene. Vi ser for oss en gjensidig påvirkning mellom nivåene. Likevel har vi i denne avhandlingen satt bookingsystemet som avhengig variabel, og vi vil forsøke å klargjøre sammenhengene mellom øvrige faktorer og selve systemet, og ikke hvordan disse øvrige faktorene også påvirker hverandre. Påvirkning mellom faktorene (foruten påvirkning på bookingsystemet) vil derfor ikke bli fokusert i arbeidet videre.

Tillit

Vi har tidligere teoretisert tillit som en mulig bakenforliggende faktor, altså et forhold vi tenker kan virke inn på, og være en forutsetning for at bookingsystemet fungerer eller ikke. Moorman, Deshpande og Zaltman (1993:82) definerer tillit som "a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence." De forklarer videre at denne definisjonen viser til to fremtredende aspekter ved litteraturen rundt tillit. På den ene siden ses tillit som en tro og forventning om partnerens troverdighet på grunn av dens ekspertise, pålitelighet og intensjoner. På den annen side, blir tillit sett på som en intensjon om atferd, eller atferd, i et avhengighetsforhold med en partner, og at dette forholdet betyr at parten som viser tillit utsetter seg selv for sårbarhet og usikkerhet. Anderson og Narus (1990:45) har fokus på utfall av tillit og definerer det som: "the firm's belief that another company will perform actions that will result in positive outcomes for the firm as well as not take unexpected actions that result in negative outcomes." Med andre ord skriver de at tillit handler om å ha tro på at andre handler på en måte som vil gi positive utfall, og ikke negative utfall, for deg selv.

Rotter (1967) mener en av de mest fremtredende faktorene for effektivitet i komplekse sosiale organisasjoner, er aktørenes villighet til å stole på hverandre. Han mener videre at en

sosial gruppes overlevelse er avhengig av tilstedeværelse av tillit. Morgan og Hunt (1994:31) presiserer at hvis det er behov for samhandling mellom organisasjoner eller i nettverk for å gjennomføre en handling, er en avhengig av tillit. Med dette ser vi at organisasjoner, nettverk og sosiale grupper på mange måter er avhengig av tillit mellom aktører som samhandler, først og fremst for overlevelse, men også for effektivitet og handling. Bookingsystemet i Levi kan ses som både et nettverk, en sosial organisasjon eller gruppe. Reiselivsorganisasjonene samhandler om felles markedsføring og booking gjennom organisasjonen Levi Travel. Følgelig kan en si at tilstedeværelse av tillit vil være en viktig forutsetning for at bookingsystemet i Levi fungerer slik det gjør. For å bli i stand til å vurdere tillit til bookingsystemet, formulerte vi følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan kommer tillit eller mistillit til bookingsystemet til uttrykk hos aktørene i Levi?*

Praksisen i Levi oppleves å være bygd på tillit. Levi Travel og deres ansatte, må ha tillit til bookingsystemet for å bruke og selge det på daglig basis. Aktørene må ha tillit til systemet for å bruke det, og medlemmene må tro på at de som jobber i Levi Travel gjør en god jobb.

Tillit til praksis og organisasjon

På det første nivået, bookingpraksisen og organisasjonen Levi Travel, vil vi si at organisasjonen Levi Travel har tillit til praksisen med bookingsystemet. Men likevel ikke nåværende system, fordi de er i en prosess med å skifte ut den tekniske delen av systemet. Informantene i Levi Travel fortalte at misnøyen med nåværende tekniske system har vokst frem gradvis, og at de på grunn av dette begynte å undersøke mulighetene for å bytte leverandør av bookingsystem. De har nå valgt ny leverandør for teknologien, og det nye systemet forventes å være på plass i løpet av 2017.

Reiselivsaktørene vi intervjuet i Levi var fornøyde med bookingsystemet, og mente det var en viktig faktor for den positive utviklingen av reiselivsnæringen. De viste ikke misnøye med nåværende bookingteknologi, men dette kan være på grunn av at aktørene ikke direkte håndterer systemet, men bare får tilbakemeldinger om bookinger via det. Det at rundt 200 reiselivsaktører i og rundt Levi har blitt medlem av Levi Travel, og knyttet seg til det felles bookingsystemet, er en klar tillitserklæring til systemet og organisasjonen. Informant F-1 sa: "Yes, absolutely. They have the education and the experience. They know what people want,

and they know what words to use to get people here...” Informant F-2 sa: “Yes the relationship has been good. Now that there are so many new people working in Levi Travel we are a bit amazed because there is a very strong movement going on, and they are making a lot of new things happen. They are really getting things done”.

Reiselivsaktørene får kunder, oppdrag og inntekter generert via bookingsystemet, det oppleves for aktøren at det Levi Travel gjør av arbeid er verdt pengene som aktørene betaler for eierskap. Hvis aktørene ikke har tillit til bookingsystemet og organisasjonen det er knyttet til, vil de sannsynligvis ikke (for)bli medlem i organisasjonen. De vil følgelig ikke betale for at de skal selge deres tjenester, og hele praksisen vil falle sammen.

Reiselivsaktørene må også ha tillit til at Levi Travel ikke forskjellsbehandler aktørene, slik at oppdrag aktøren ellers kunne fått selv, ikke går til konkurrenter i systemet. Vi stilte Levi Travel spørsmål om hvordan de håndterer en eventuell konkurransesituasjon mellom eierorganisasjonene, med tanke på hvem som får kunder gjennom Levi Travel. De svarte at dette ikke var noe problem da deres jobb var å presentere for potensielle kunder hva som finnes av muligheter, og kunden velger selv mellom disse.

Levi Travel har en politikk om nøytralitet i forhold til salg, som også kommuniseres ut til aktørene. Aktørene vi snakket med fortalte at de opplevde Levi Travel som nøytrale, og at eventuell konkurranse mellom aktørene var i forhold til hvem som leverte de beste produktene. Informant F-2 forklarte en slags “tap og vinn med samme sinn”-situasjon når andre aktører fikk booket inn store turistgrupper, fundert i at informanten var sikker på at det var informanten som trakk kundene neste gang. Levi Travel har altså fraskrevet seg “ansvaret” med å kanalisere kunder til medlemmene. Ved å kommunisere dette, har aktørene tillit til at Levi Travel er nøytrale.

En ser også tillit fra kundene. Levi Travel har en omsetning på rundt 10 millioner euro. Dette betyr at det er en betydelig kundemasse som ønsker å bruke et slikt felles system for å booke overnatting, aktiviteter og annet i Levi.

Tillit i nettverket Levi Travel

I det andre nivået, nettverket Levi Travel, kan en se på tilliten mellom deleierne i Levi Travel. Morgan og Hunt (1994:31) mener at samhandling mellom organisasjoner eller i nettverk er en avhengig av tillit. Hvis man snur på denne konklusjonen, vil det bety at hvis det ikke er

tillit mellom organisasjoner eller i nettverk, vil det ikke skje samhandling. På denne måten vil Levi Travel og bookingsystemet være bevis på at det foreligger tillit mellom organisasjonene i nettverket Levi Travel.

Reiselivsaktørene, samt representanter fra Levi Travel, Kittilä kommune og Lapland regionsråd sa at tillitsforholdet seg imellom, er noe de aktivt arbeider for holde ved like. Satu Luro i regionsrådet i Lapland uttalte:

Of course yes, although we have all the skype connections and so on, you have to meet people face to face very regularly, that builds trust. And the information flow is so much better when you can meet people also in unofficial occasions, like on airplanes from Rovaniemi to Helsinki.

Når en samhandler i et felles bookingsystem, kan det være flere forhold som utfordrer aktørenes tillit. Som nevnt kan det dreie seg om hvordan kunder blir kanalisert til de respektive aktørene. Men minst like viktig vil det være at systemet bidrar til like bra, eller bedre, omsetning enn aktørene ville fått på egne vegne. En mangel på tillit rundt slike forhold kan være en stor fallgrube for bruk av et felles bookingsystem. Bookingsystemet og Levi Travel har over tid, klart å generere et høyt antall kunder til Levi og de respektive tilbyderne. Det viser stor effektivitet. Da vi spurte informantene hvorfor de var med i Levi Travel, fikk vi til svar at det var for å øke kundemassen, og fordi "alle" er med. De ville altså ikke stå utenfor fellesskapet. Informant F-1 fortalte at det nok var forskjell på hvor mye økt inntekt og kundemasse de forskjellige aktørene opplevde, etter å ha inngått medlemskap med Levi Travel. Og mente at det alltid ville være noen som tjener mer på et slikt samarbeid enn andre. Likevel mente informanten at det var verdifullt å være med i samarbeidet, selv om informantens organisasjon ikke nødvendigvis var av de som tjente mest på å bruke et felles bookingsystem. Levi Travel har over tid jobbet mot en fellesskapskultur, og syntes å ha lyktes med å forankre lojalitet, ærlighet og pålitelighet i sitt arbeid. De har hatt fokus på kommunikasjon og åpenhet mellom seg selv og medlemsaktører, i arbeidet med å skape og sikre tillit i næringen. Dette er noe Levi Travel jobber aktivt med, ved å samle aktørene, og få på plass mer nettverksarbeid i næringen. Deres arbeid med utvikling av gode nettverk mellom aktører, har lagt til rette for samhandling over tid. Dette har styrket tillit mellom aktørene, og gjort at aktørene stoler på Levi Travel. Alle informantene vi snakket med i

Finland fortalte oss at de hadde tillit til hverandre og jobben Levi Travel gjør. Dette gjelder både Levi Travel og bookingsystemet, men også i reiselivsnæringen generelt og menneskene som samhandler innenfor næringen.

Tillit i omgivelsene

Når vi ser på det tredje nivået, omgivelser, ser vi på tillit i forhold til turistnæringen som helhet, og om folket har tillit til næringen. Det har i Finland vært en formidabel satsning på reiseliv som en av deres viktigste næringer, som har hatt mye å si for sysselsetting og vekst i næringen. Vi snakket med Rauno Posio i Visit Arctic Europe om tillit til reiselivsnæringen i landene Norge, Sverige og Finland. Til oppfølgingsspørsmålet; mener du den største forskjellen mellom landene er tillit til turistindustrien som helhet? var svaret: "Exactly, yes. And when you invest, you have to do marketing and develop the quality, to keep growing." Vår vurdering er at det foreligger høy grad av tillit i næringen generelt. Folk har tro på reiselivsnæringen som en viktig arbeidsgiver og sysselsetter. Posio fortalte om en industri med positive framtidsutsikter allerede på 70- og 80-tallet, der mennesker hadde tro på turismen og ga alt for å satse og lykkes innenfor næringen. Dette har vist seg å lønne seg for mange aktører som var villige til å satse.

Samlet sett ser vi at tillit er en viktig faktor for turistnæringen generelt, og for bookingsystemet spesielt. Hvis aktører i industrien ikke hadde trodd på, og stolt på, systemet og menneskene forbundet med det, hadde det med stor sannsynlighet ikke eksistert som vi kjenner det i dag. Det faktum at Levi Travel har tilnærmet alle 200 bedrifter innenfor næringen som medlemmer, kan ses på som bevis på tilliten til organisasjonen og praksisen med bookingsystemet.

Samarbeid, nettverk og klyngemekanismer

Da vi først hørte om bookingsystemet i Levi var det i sammenheng med ryktet de hadde, om å være eksepsjonelt flinke til samarbeid. Dette var noe alle vi snakket med var enig i. Da vi så på samarbeid og nettverk som mulig faktor som påvirker praksisen med bookingsystemet, ville vi finne ut hvordan sammenhengen mellom samarbeid og bookingsystem faktisk fungerte, og om det kan ha bidratt til suksess. Vi ville finne ut om samarbeid var så

avgjørende for praksisen med bookingsystemet, at det må tas høyde for i oversettelsesarbeidet med kunnskapen. Samarbeid, nettverk og tilstedeværelse av klyngemekanismer vil komme til uttrykk i det andre (nettverket Levi Travel), eller det tredje (Omgivelsene), av de nevnte nivåene.

Samarbeid

Med ordet samarbeid, viser vi til situasjoner hvor parter arbeider sammen for å oppnå felles mål (Anderson og Narus 1990:26). For Levi Travel og de tilknyttede organisasjonene og instansene er det et felles mål om å skape vekst i reiselivsnæringen som har forent dem.

Informantene i Levi betegner samarbeid som en "leve eller dø"-faktor for næringen.

Informant F-2 sa: "so we are one thousand kilometres from Helsinki, the capital city, and we are like an own island here. So we have to be together, otherwise we are weak".

Vi spurte informant F-1 hva som kunne være grunnen til at Levi er god på samarbeid.

Informanten svarte:

We have understood that you have to market Lapland and Levi together. Because you gain more via cooperation than it would be possible for one organization to gain if they market alone. It would cost a lot and we don't have the connections, or time to make those connections. So they have understood that alone you cannot do as much as you can with a bigger organization. From that, the results will come to you. Some people have bigger portions, but there are a lot of small entrepreneurs who also get good results. Because the result is that people will come to Lapland and want to do things. Everybody sees the benefit of cooperation, because without that, Levi would not be what it is today.

På liknende måte spurte vi Satu Luro ved regionsrådet i Lapland om historien, og hvordan en kan starte en slik samarbeidsprosess:

It takes time. At first, of course, companies saw that the other companies with similar product was their competitor. That's not a good start. But when they realized that they are actually working on the global environment and international business, that their customers come from abroad, then they realized that other companies were actually their partners. That realization led to the cooperation. They started to talk to each other, they started to lend snow mobiles to other companies when they were short of capacity, then they started to talk; how can we put money to marketing and market together, and how can we attract more tourist to Levi? Not just to their own

company, because when you realize that the more people come to Levi, the more people are aware of Levi, then there is more business for everybody. So, it takes time. It's not easy, but it has happened in Lapland.

I Levi er organisasjonen Levi Travel et samarbeid mellom aktørene i seg selv, fordi alle medlemmene går inn som medeiere av destinasjonsselskapet. Sett på denne måten kan en se for seg et slags tvunget samarbeid, fordi de automatisk blir forretningspartnere. Paavola ved Levi Travel ytret: "... it means that when they are shareholders, then they are committed to the cooperation, and committed to the company. So it is easy now when it exists, but I bet that it has been difficult to start that kind of company and cooperation".

Det er likevel ikke vår opplevelse at samarbeidet i Levi har blitt tvunget fram, men heller at det har vokst fram over tid som resultat av flere faktorer. Økt turistmasse har ført til mindre konkurranse mellom aktørene, og gitt et internasjonalt syn på turistnæringen. Det kan tenkes at bookingsystemet og Levi Travel var en katalysator som igangsatte flere reaksjoner i næringen som har ført til samarbeidsnivået vi kan observere i Levi i dag.

Frazier (1983:75) skriver, at hvis man ikke oppnår forventningene man har for et samarbeid, vil medlemmer bli frustrert, fordele skyld og se på samarbeidet som mangelfullt. Det vil vokse frem misnøye og dette vil føre til mindre samarbeid, eller i verste fall, en avslutting av samarbeidet. Dette illustrerer hvordan samarbeid er avhengig av at en, i hvert fall delvis, oppnår de felles målene man har satt for samarbeidet.

Vi spurte Veli-Matti Hettula, rådgiver i Kideve, om hvordan Levi Travel har nådd sine felles mål, og han uttalte: "It takes different efforts that we have done together, and they have succeeded". Når man i dag, etter alle disse årene, ser at Levi Travel og bookingsystemet har større oppslutning enn noen sinne, kan det bety at de har klart å nå målene de har satt for samarbeidet.

En umiddelbar utfordring i forhold til samarbeid om et bookingsystem, vil være konkurranse mellom tilbydere tilknyttet bookingsystemet. Samarbeid betyr ikke nødvendigvis at det ikke kan oppstå midlertidige konflikter mellom samarbeidspartene, som for eksempel, konkurranseforhold mellom aktører. Samarbeid viser til aktiv samhandling. Når flere parter er involvert i å finne muligheter for å oppnå felles mål, kan det fort oppstå forskjeller med tanke på hva man oppfatter som problemer, hva som er de beste løsningene, og hvordan fremgangsmåte man skal benytte for å oppnå målet (Frazier 1983). Midlertidige konflikter er

ikke et problem, så lenge en får løst disse konfliktene uten at forholdet mellom de involverte surner. Vi stilte spørsmålet; oppstår det konflikter når Levi Travel skal selge og promotere, så mange ulike aktører som også tilbyr liknende produkter til turistene? Informant F-2 svarte: "So there are unwritten rules of how to operate together. And there are so, so long roots from the beginning that everybody kind of knows how to cooperate." Informantene i Levi Travel fortalte at det kunne være mindre uenigheter blant organisasjonene i nettverket Levi Travel, men at disse ikke var av betydelig karakter.

Kollektiv opptreden

Det virker for oss imponerende at man tilsynelatende har klart å balansere de enkelte reiselivsaktørenes interesser, til å ekspandere, konkurrere med andre aktører i Levi og tjene penger på den ene side, og på den annen; med de mer kollektive, overordnede hensyn til felles opptreden innen en felles organisasjon, for å skaffe flest mulig turister og inntekter til alle aktørene. Bookingsystemet er med dette ikke bare et teknisk system, men en sosial balansekunst som er svært krevende å få til (Olson 1971). Slik samhandling er ofte skjøre ordninger, som kan komme under press, hvis eksempelvis noen aktører prøver å bryte ut og opptre på egne vegne.

En utfordring ved kollektiv opptreden, som samarbeid om en felles turistorganisasjon er, er prinsippet om gratispassasjerer (Olson 1971). På samme måte som man ikke kan ta betaling for alle som nyter godt av lyset et fyrtårn gir, kan det for eksempel være umulig å ta betaling fra alle reiselivsaktørene som nyter godt av markedsføringen Levi Travel bedriver. Hvis en ny reiselivsaktør slår seg opp i Levi, er det ikke sikkert at den ser verdien i å betale for en tjeneste (markedsføring) den alt nyter godt av. Den nye reiselivsaktøren vil kanskje ikke se det som nødvendig å bli medlem av Levi Travel, med mindre den kan tjene på det. Selv om det kan være vanskelig å ekskludere reiselivsaktører fra en markedsføring av Levi som reiselivsdestinasjon, er det likevel flere aspekter ved Levi Travel, der man har muligheten til å ekskludere ikke-medlemmer. Levi Travel har en salgsavdeling og et turistkontor som kun selger og promoterer medlemmer, og det samme gjelder hjemmesiden www.levi.fi. Selvfølgelig kan en reiselivsaktør slå seg opp med egen hjemmeside eller kontor i Levi, og selge sine produkter selv, men da går man glipp av kundemassen som henvender seg til Levi Travel i person, via telefon, eller via internett. Det at så godt som alle reiselivsaktørene i Levi

er medlem av Levi Travel, kan tyde på at tjenestene de tilbyr gir større uttelling enn det koster. Informantene ser på det som avgjørende, at det er godt samarbeid mellom Levi Travel og medlemsbedriftene. Dette kommer også til uttrykk gjennom at aktørene ønsker samarbeid med Levi Travel og Kideve når de først blir medlem, og i prosessen for å utvikle deres tilbud for turistene.

Nettverk

Jacobsen og Thorsvik (2007:206) definerer et nettverk som: "en organisasjonsform bestående av flere, mer eller mindre autonome, enheter som inngår i et relativt stabilt samarbeid". Basert på denne definisjonen kan vi si at Levi Travel og medlemsbedriftene fremstår som et nettverk. Morgan og Hunt (1994:26) viser til at effektivt samarbeid innenfor et nettverk, fremmer effektiv konkurranseevne mellom nettverk. Det felles bookingsystemet i Levi er et eksempel på hvordan nettverket Levi Travel har samhandlet på en måte som har gjort Levi som destinasjon mer konkurransedyktig. Det at "alle" reiselivsaktørene i Levi selger sine produkter via én felles plattform gjør at kunden vil få en komplett oversikt over alle overnattings- og aktivitetstilbud i området. Når alle tilbud er samlet på en plass er det ikke bare enklere for kunden å navigere seg gjennom de forskjellige mulighetene, det gjør også at tilbudet fremstår som bredere og mer mangfoldig. Samarbeidet og kommunikasjonen som kommer ut av et slikt nettverk gjør at aktørene lærer av hverandre. De har også i større grad mulighet for å tilpasse seg hverandre, slik at man har mulighet til å gi sitt eget produkt en egenart, som kan virke utfyllende for reiselivsbransjen som helhet. Informantene vi intervjuet i Levi var alle opptatt av nettverksarbeid, og hvordan det kan brukes aktivt for å få en positiv utvikling for alle. Hettula i Kideve ytret: "Kideve - Kittilä development – we advise all the private entrepreneurs to network, so that every company would be in some network. Because that's how we can then develop the different branches." Han sa videre at kommunikasjon mellom kommunen og turistnæringen i Levi foregår gjennom forskjellige nettverk. På denne måten bruker kommunen og Levi Travel slike fora for å arbeide med større utviklingsplaner i fellesskap.

Informantene fortalte at de aller fleste aktørene i Levi tilhører ett eller flere profesjonelle nettverk. Nettverket Levi Travel er godt etablert, og det er ansatte i Levi Travel som tar initiativ til og planlegger møter, både for alle medlemmer, og for sub-nettverk innenfor

nettverket. Kommunen tar initiativ for møter der de ser behov for mer samhandling, eller hvis de ønsker nye typer nettverk i kommunen. Informantene i Kideve forklarer at profesjonelle nettverk har eksistert så lenge i næringen, at de som offentlig instans ofte ikke behøver å initiere formelle møter og liknende. Turistnæringen i Levi, tross mengden med aktører, er godt kjent med hverandre, og de fleste møtes jevnlig i uformelle fora. Dette skjer særlig fordi de fleste befinner seg innenfor et meget avgrenset geografisk område.

Informantene vi snakker med beskriver en næring med høy takhøyde og gode samarbeidsforhold, både i formelle og uformelle fora.

Dette illustrerer at mesteparten av samarbeidet i Levi ligger i det andre nivået, nettverket Levi Travel, og i det tredje nivået, som er omgivelsene. Å samarbeide i nettverk gir bedriftene muligheten til å møtes, diskutere, planlegge, utvikle, kommunisere og dele kompetanse og erfaringer med hverandre. Ved at bedriftene gjør dette jevnlig, er det sannsynlig at det bidrar til samarbeid i en næring som helhet, noe som gir positive effekter for samhandling rundt bookingsystemet.

Næringsklynge og klyngemekanismer

Et annet forhold vi så på i forhold til bookingsystemet og påvirkning, var tilstedeværelse av næringsklynger og klyngemekanismer i Levi. Porter (2000:15) definerer en næringsklynge som "geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate".

Et nettverk og en klynge, er altså på mange måter like fenomen. Det er likevel to faktorer som skiller de. For det første forutsetter en klynge en viss geografisk konsentrasjon av organisasjonene. Det at organisasjonene befinner seg tett på hverandre er av betydning fordi ressurser og kompetanse på denne måten konsentreres. For det andre vil en klynge gi "spillover-effekter" eller positive eksternaliteter (Porter 2000). Altså en positiv effekt for en organisasjon som ikke kan tilskrives denne organisasjon. Dette på grunn av ulike industrier som samhandler innenfor klyngen, som vil føre til økt produktivitet, effektivitet og innovasjon. Man vil altså få en helhet som er mer enn summen av enkeltbedriftenes bidrag i næringssystemet (Knoll 2008:2). Samarbeid, utveksling av varer, tjenester og ideer, felles målsetting og identitet, og overlappende delmål virker i en klynge til fordel for alle.

Klyngenes kontinuerlig innovative aktivitet stimulerer konkurransedyktigheten til bedriften og næringen, og man får en selvforsterkende effekt (Porter 1990).

Måler vi Levi opp mot Porters (2000) definisjon av en næringsklynge, observerer vi, at reiselivsaktørene innenfor turistnæringen i Levi er sammenflettede organisasjoner. Disse består av tilbydere av turistopplevelser og overnattinger, restauranter, transportselskaper, flyplass, kommune, og leverandører av utstyr, innenfor et geografisk konsentrert område. Det er tette bånd på tvers av næringer, og ofte øyner man enkeltpersoner eller organisasjoner med eierskap over flere enheter i forskjellige, men knyttede, næringer.

Følgelig observerer vi at det eksisterer en næringsklynge i Levi.

Vi ser en generell vekst i næringen og flere turister besøker Levi. Det har også kommet til et mer variert tilbud av aktiviteter og overnattinger. I Levi finnes det, ifølge Levi Travel, over 1000 produkter tilgjengelig for booking. Aktører har i Levi kunnet spesialisert seg innenfor nisjer av bransjen, som vises ved at oppgaver som før kanskje ble tatt hånd om av en stor organisasjon nå blir fordelt på forskjellige organisasjoner. For eksempel kan én aktør driver med reinsdyrkjøring, én med huskykjøring, én med snøscooterutleie og så videre. Vi ser også en stor forekomst av innovasjon i regionen. Luiro i regionsrådet ytret: "I think it's very innovative, cooperative, and very active in a sense that we see now that...well, if you look at the tourism in Finland, I think Lapland is the leader in so many ways." I hele Finland, er det ifølge Luiro, Lapland som er de mest innovative. Hun arbeider med reiseliv i Lapland regionsråd, og kan nok slik sett ikke ses på som upartisk. Men inntrykket om innovasjon i Levi, får vi også i samtaler med andre informanter, og i uformelle samtaler med lokalbefolkningen. Denne type utvikling og innovasjon har ofte mye å gjøre med klyngemekanismer, fordi man "tvinges" til å tenke nytt for å skille seg ut (fordi det er så mange som deler likheter i klyngen), og det skapes større variasjon. Ofte tør aktører å være innovative når de har større tilgang på turister, og det kan være større mulighet for å kunne spesialisere seg innenfor nisjer.

Andre observerte og uttalte stordriftsfordeler i Levi viser seg, for eksempel, i økt kompetanse hos medarbeidere i næringen. Mye taler for at Levis suksess blant annet har vært et resultat av næringsklyngen, og stordriftsfordelene for området som dette har gitt.

Hvis en praksis har utviklet seg som et resultat av klyngemekanismer, kan det bety at praksisen ikke er innvevd i en spesifikk enhet, men at kunnskapsgrunnet ligger på tvers av enheter, og finnes i et nettverk av aktører, bedrifter og enkeltpersoner. Graden av innvevdhet blir stor, og å finne tak i kunnskapen vil henholdsvis bli vanskeligere.

På den annen side, kan det bli en utfordring i kontekstualiseringen, om det er slik at en praksis trenger en klynge med et nettverk av en viss størrelse for å kunne eksistere og fungere. Hvis ikke en slik klynge eksisterer, kan det følgelig få konsekvenser for kontekstualiserings- og implementeringsfasen.

Dersom kunnskapen om bookingsystemet i Levi hadde eksistert innenfor en slik klynge, kunne dette følgelig gjort det utfordrende å overføre praksisen. I Levi er imidlertid ikke kunnskapen om bookingsystemet lokalisert i klyngen, men i Levi Travels salgsavdeling. Spørsmålet blir da om man trenger en slik næringsklynge som i Levi, for at et bookingsystem skal kunne lykkes. At tilstedeværelse av næringsklynger ligger som et premiss for et velfungerende bookingsystem.

Bookingsystemet i Levi har utvilsomt dratt nytte av tilstedeværelse av en klynge i næringen. Det blir ikke en fullverdig representasjon av bookingsystemet i Levi, dersom det bare blir tatt i bruk av kun et fåtall aktører i Midt-Troms. Poenget med dette bookingsystemet er ikke bare å bedrive salg, men å samle sammen flere aktører innenfor et geografisk område og dermed gjøre destinasjonen mer attraktiv for turisten. Dermed vi si at en trenger et minimum av bedrifter tilknyttet et bookingsystem for at det skal gi ønsket positiv effekt, og det vil følgelig trenge en form for samhandling i nettverk. Vi mener ikke at det må være en næringsklynge tilstede i en næring for at bookingsystemet skal kunne gi ønsket effekt, men heller at det vil kunne bidra til å sikrere oppnå denne effekten dersom en slik klynge er tilstede. Vi vurderer at en næring trenger en form for nettverk for at et felles bookingsystem skal fungere slik det gjør i Levi i dag, og dette må tas høyde for i utarbeidelse av den idémessige representasjonen av praksisen.

Samlet sett kan en si at samarbeid har vært en viktig faktor for at turistnæringen har lyktes i Levi. Innsatsen som ble lagt ned for samarbeid i begynnelsen av utviklingen av turistnæringen i Levi, kan sies å ha hatt enorme utslag for hvordan turistnæringen samarbeider i nettverk og fungerer i dag. Informant F-2 mente at "Levi Travel is the

strongest cooperating booking system in all of Finland". Det som i starten kanskje var en utfordring, har med arbeid over tid, ført til en atmosfære der samarbeid ikke lengre er noe tungt og vanskelig, men heller en naturlig del av hverdagen som gjennomsyrrer alle aspekter ved reiselivsnæringen i Levi. Det kan tenkes at både bookingsystemet og organisasjonen Levi Travel i seg selv eksisterer, fordi næringen har vært flink å samarbeide.

Næringsorganisering

Under forberedelsen til feltarbeidet ble vi overrasket over hvor enkelt det var å planlegge en reise til Levi. Hjemmesiden www.levi.fi fremsto som en enhetlig plattform, som viste alle muligheter for overnatting og aktiviteter i Levi. Når vi intervjuet representanter fra Levi Travel ble dette inntrykket, om enhetlig organisering av næringen i Levi, forsterket. På grunn av dette, ønsket vi å undersøke hvorvidt en slik enhetlig næringsstruktur har virket inn på praksisen med et felles bookingsystem, og om dette har vært en av grunnene til at bookingsystemet har hatt slik suksess. Vi ser på næringsorganisering i alle de nevnte nivåene fra operasjonaliseringen, og ser spesielt på organisering i det andre nivået (nettverket Levi Travel), og hvilken effekt dette har hatt for bookingsystemet.

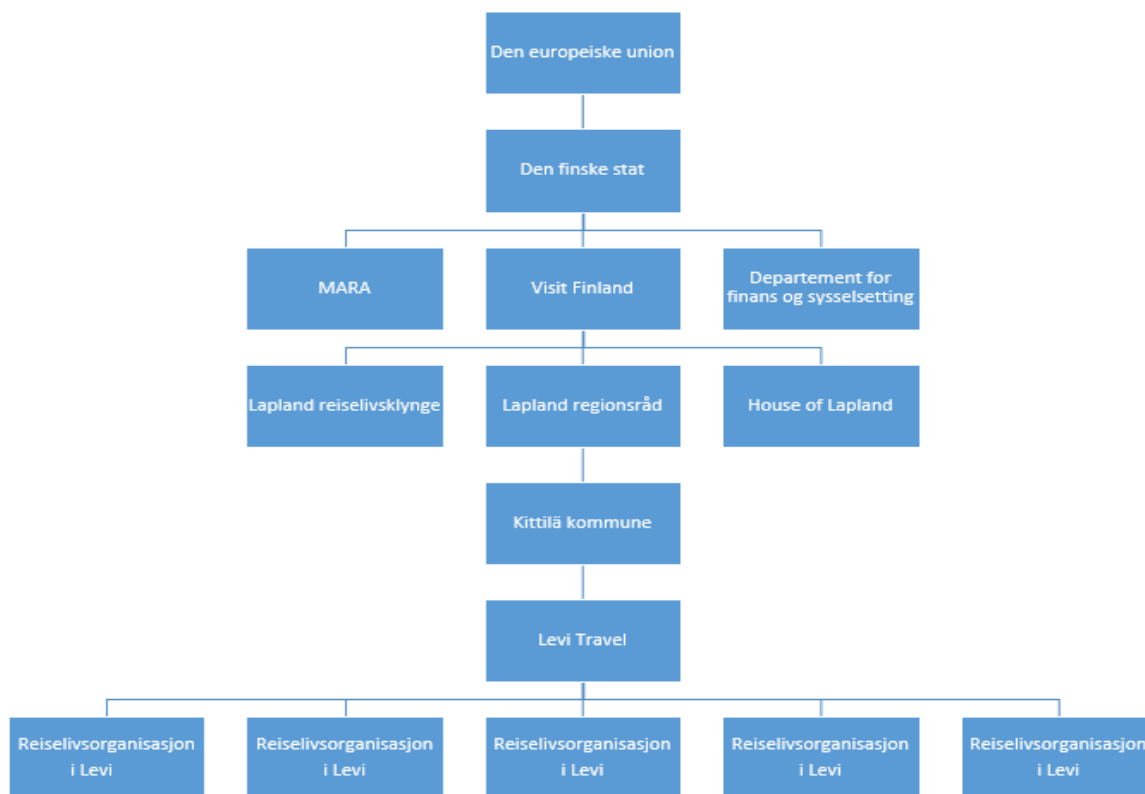
En praksis som bookingsystemet i Levi, må "eies" av noen. Det må altså være tilknyttet en formell struktur eller organisasjon. Med formell organisasjonsstruktur forstår vi en struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utføres (Christensen m. fl. 2009:34). I Levi er reiselivsnæringen organisert og samlet gjennom Levi Travel. Den formelle strukturen bookingsystemet i Levi tilhører, er salgsavdelingen i Levi Travel. Levi Travel har i tillegg til salgsavdelingen, flere enheter delt opp etter hvilke aktiviteter de bedriver. Disse er turistkontoret, en arrangementsenhet og en enhet som bedriver eiendomsinvestering.

Levi Travel er en organisasjon som samler hele turistnæringen i området. På den måten kan den være et effektivt talerør når man skal henvende seg til offentlige instanser, eller private aktører utenfor nettverket i Levi. Levi Travel kan også være en effektiv pådriver i utviklingen av felles strategier for reiselivsnæringen i Levi, og ta på seg rollen som koordinator for de tilhørende nettverksaktørene.

Som nevnt tidligere er alle aktørene og kommunen deleiere i Levi Travel. Enna Paavola i Levi Travel mener dette er positivt ettersom: “when they are shareholders, then they are committed to the cooperation, and committed to the company”. Dette eieforholdet vil altså forsterke ansvarsfølelsen til aktørene og kommunen, i forhold til Levi Travel, og gir en større egeninteresse for å oppnå suksess i arbeidet Levi Travel utfører.

Turistnæringen i Levi er bygd opp rundt ett destinasjonsselskap, og det er også bare én operatør som drifter skibakkene i Levi. Dette er noe flere informanter nevnte som en mulig faktor for suksess, fordi det gjør det enklere for alle å samarbeide. Flere informanter nevnte nabobygden Ylläs, som en forklaring på hvorfor det har vært en avgjørende faktor at næringen i Levi har vært samlet rundt én slik stor operatør og ett destinasjonsselskap. I Ylläs finnes det to forskjellige skibakker, med to organisasjoner som drifter disse. De har ikke ett felles bookingsystem for området, og informantene mente deres mangel på liknende suksess som Levi, i noen grad kunne tilskrives dette. Altså på grunn av vanskelige samarbeidsforhold og intern konkurranse, som resultat av manglende felles system for booking. Kaunismaa sa: “[Ylläs] have two associations, two different organizations working in tourism. In Levi there’s only one, so the collaboration is easier.” Den enhetlige næringsorganiseringen i Levi mener informanten, har ført til enklere gjennomføring av samhandling. Dess mer man klarer å forene seg under én paraply, dess større sjanse har en for å oppnå det en har av felles mål for næringen.

Når vi undersøkte den overordnede organiseringen av reiselivsnæringen i Levi så vi også faktorer som kan virke inn på denne enhetlige næringsorganiseringen.



Figur 4.1 Reiselivsorganiseringen Levi-Finland

Satu Luiri i regionsrådet forklarte dette oversiktskartet for oss på spørsmål angående den overordnede organiseringen av reiselivsnæringen i Levi. Øverst finner man den europeiske unionen. EU er også den største økonomiske bidragsyteren, utenom private aktører, til prosjekter på lokale og regionale nivåer. Deretter kommer det nasjonale nivået. Under denne finner man flere organisasjoner eller enheter som jobber for turisme, slik som departementer, her spesielt departementet som er ansvarlig for finans og sysselsetting, Visit Finland og MARA (interesseorganisasjon for “gjestfrihets”-næringen i Finland). Under dette finner man et regionalt nivå. På dette nivået opererer Lapland regionsråd, som er et samhandlingsorgan for alle kommunene i Lapland. Her finner man også et regionalt nettverk som refereres til som Lapland næringsklynge, samt House of Lapland, som har i oppgave å markedsføre Lapland-regionen for utlandet. På neste nivå finner vi Kittilä kommune. Alle reiselivsaktørene tilknyttet Levi Travel befinner seg innenfor denne ene kommunen. Dette gir en enklere samarbeidsstruktur ettersom alle reiselivsaktørene forholder seg til den samme offentlige instansen, og det er kun den ene kommunen som samarbeider med Levi

Travel når planer og strategier skal utvikles. På neste nivå finner man Levi Travel, som er det eneste destinasjonsselskapet reiselivsaktørene i Levi er tilknyttet.

Det er denne enhetlige organiseringen som man finner på lokalt nivå, som informantene mener har vært avgjørende for at Levi har klart å få på plass et felles bookingsystem, og at bookingsystemet har lyktes. I en mer fragmentert næringsorganisering vil det muligens være vanskeligere å enes om oppgaver og handling, og dette kan det resultere i stagnering og handlingslammelse.

Slik vi vurderer det har den enhetlige organiseringen i Levi Travel, samt den lokale enhetlige næringsorganiseringen med én kommune og ett destinasjonsselskap, vært avgjørende for at Levi har lyktes med samhandling generelt, og bruk av felles bookingsystemet spesielt. Dette har gitt en bredde i produkttilbudet og en oversiktlig plattform for kundene å forholde seg til, når de ønsker å besøke Levi. Vi ser dermed på det som avgjørende for en lokasjon som vil ha et felles bookingsystem, at de kan samle seg om én felles organisasjon som drifter denne. Vi ser på det som en forenkende faktor for å få dette til, at en kun forholder seg til én enhetlig lokal offentlig instans (kommune).

Endringsagenter

Når vi begynte å nøste i hvordan reiselivsnæringen i Levi hadde klart å starte et såpass varig samarbeid satt i system, altså organisasjonen Levi Travel og bookingsystemet, begynte vi å lure på hvem som hadde vært pådriverne eller motorene for å dra et slikt samarbeid i gang. Man kan finne endringsagenter i alle de tre nevnte nivåene, både i organisasjonen Levi Travel, Nettverket Levi Travel og i omgivelsene. Når man skal sette i gang en planlagt endring, eller i dette tilfellet bygge en samhandlingsorganisasjon med tilknyttede praksiser opp fra grunnen, må det være en eller flere endringsagenter tilstede for å dra i gang prosessen. Jacobsen (2012:28) definerer en endringsagent som en aktør som befinner seg i en organisasjon, enten det er eiere, ledere eller ansatte, som initierer endringsprosesser. Men andre ord, er en endringsagent en person som fanger opp signaler som antyder at endring er nødvendig eller ønskelig, og handler på en slik måte at man får satt i gang en endringsprosess. Endringsprosessen i Levi startet med et nettverk av hytteeiere på 1980-tallet. Det var en økende konsensus innenfor nettverket at man ønsket å nå ut til nye

markeder og en bredere kundebase. Samtidig var det enkeltpersoner innenfor kommunen som ønsket en mer målrettet satsing på reiselivsnæringen, da de så på næringen som å ha stort potensiale som sysselsetter. Noen få representanter fra hyttenettverket og en representant fra Kittilå kommune, så mulighetene for at hyttenettverket og kommunen kunne slå ressursene sine sammen og skape en organisasjon som kunne bedrive felles markedsføring for reiselivsaktørene i Levi. Disse få endringsagentene dro i gang prosessen, og i 1989 ble Levi Travel grunnlagt. Etter at denne samhandlingsorganisasjonen ble dratt i gang av noen få, fikk de fort større oppslutning. Først kom det til flere hytteeiere, så kom hotellene, og deretter kom opplevelsesleverandørene.

Da prosessen startet for å få på plass praksisen med et felles bookingsystem, sa informant F2 at det igjen var noen av hytteeierne, sammen med enkeltpersoner i Kittilå kommune og Levi Travel, som så behovet og satte i gang dette arbeidet. I dag er Levi Travel i en prosess med å bytte bookingsystem, og denne gangen var det noen av lederne i Levi Travel som tok på seg rollen som endringsagenter. En av informantene i Levi Travel, Minna Mikkonen, fortalte at misnøyen med dagens system: "has been in the air". Hun mente at dagens bookingsystem ikke gir gode nok løsninger for aktivitetsprodukter. Hun ønsket det mer brukervennlig, og med mulighet for at bookingsystemet skulle kunne integreres i den digitale markedsføringen. Dette kan man ikke gjøre med dagens bookingsystem. Endringsagenter vil nødvendigvis ha sin egen subjektive oppfatning av hva man mener er problemer og mulige løsninger. Det er ikke sikkert at alle i og tilknyttet organisasjonen har de samme oppfatningene, og endringsagenten kan dermed ofte støte på motstand under en endringsprosess. Ingen endringsagenter, uansett hvor dyktige de er, kan garantere at det å starte en planlagt endringsprosess vil ende med suksess (Jacobsen 2012). Når vi spør om de tror det vil bli motstand mot implementeringen av det nye systemet sa Mikkonen: "I'm sure that there will be some [resistance], there always is when it's a question of a new system.. it takes time for everybody to adjust".

Med dette kan vi se at Levi Travel i seg selv har vokst fram til å bli en pådriver og mulig endringsagent for reiselivsnæringen i Levi. For å få til en endring, må man ha noen som kan ta initiativ når de oppfatter utfordringer eller forbedringspotensialer. De må ha evnen til å

samle oppslutning på en slik måte, at det går fra å bli en tanke til en handling. I Levi så vi at endringsagentene befant seg innenfor nivåene organisasjonen Levi Travel og Nettverket Levi Travel. Når endringsagentene har vært tilstede i en startfase for å drive fram nytenkningen, her bookingsystemet, har systemet etter hvert vokst seg fram til å bli en praksis mange vil bli del av. Det er merkbart at denne praksisen som ble startet av noen få, nå har fått egne bein å stå på, og fremstår i dag som en av de viktigste årsakene til at bedrifter ønsker å knytte seg til Levi Travel. Tilstedeværelse av endringsagenter, og at de har evne til å se muligheter i en næring, er en avgjørende faktor for dagens bookingsystempraksis i Levi. Tilstedeværelse av endringsagenter er en nødvendighet, dersom praksisen skal forsøkes overføres til Midt-Troms.

Langsiktig planlegging

Narver og Slater (1990:22) skriver om markedsorientering, og viktigheten av langsiktig planlegging for en organisasjons overlevelse i møte med konkurranse. Dette baserer de på at organisasjonen kontinuerlig må oppdage og implementere nye elementer som er av verdi for dens kunder, for å holde på kundene. Følgelig er langsiktig planlegging til fordel for, og en påvirkning på, organisasjonens atferd og utvikling. Peter og Jarratt (2015:49) skriver: "Researchers and practitioners agree that foresight, that is, an ability to foresee how the future might unfold, is an important strategic capability and critical for effective long-term(LT) planning". I samtale med representanter fra med Kittilä kommune kom det fram, at turistnæringen i Levi siden 80-tallet har jobbet med langsiktige mål. Veli-Matti Hettula i Kideve forklarte at de nå er inne i plan "Levi 4", og sa: "Number one was 1988, "Levi 2" was 1997, "Levi 3" 2003, and this "Levi 4" was 2015, so it's like a grand plan for the area." Katja Kaunismaa i Kideve fortalte:

The vision for 2025, it was built in one of our projects called "Levi 4", which is the fourth development strategy that has been made to Levi, for Levi, in Levi, for developing tourism and everything around it. The strategies were made together by the municipality and the companies, and Levi area in general.

Disse planene er generelle planer for hele Levi og alle næringer som inngår, med et særskilt fokus på turisme. Informantene i Kideve forklarer oss, at de i arbeidet med disse planene

studerer megatrender for å prøve å forutse hva slags utvikling fremtiden vil bringe. De ønsker å finne ut hvordan dette vil virke inn på Levi, for å kunne tilpasse seg dette. Planer av denne typen lages vanligvis for tre eller fire år av gangen, mens i Levi opererer de med planer som varer i rundt ti år. Langsiktig planlegging for turistnæringen er en godt etablert tradisjon i Levi. Denne tankegangen mener vi kan ha hatt effekt for turismen i Levi som helhet, men også for bookingsystemet spesifikt, fordi utviklingen av praksisen har vært en del av disse langsiktige planene. Hvis vi ser langsiktig planlegging i forhold til nivå-modellen, ser vi at langsiktig planlegging i reiselivsnæringen i Levi skjer i nivået nettverket Levi Travel. Praksisen med et felles bookingsystem trenger ikke nødvendigvis å være tilknyttet såpass langsiktige planer som Levi opererer med, men med langsiktig planlegging vil man kunne være bedre rustet for å gjøre prediksjoner om fremtidige behov kunder vil ha for booking, og for kontinuerlig utvikling av et eventuelt bookingsystem. Implementering og arbeid med tilpasning til kontekst i Midt-Troms kan tenkes å ta tid, og langsiktige planer kan bidra til å "holde orden" og fokus på ønsket utvikling.

Andre faktorer

Før arbeidet med datainnsamlingen startet, utarbeidet vi en oversikt over hvilke faktorer vi ville se på når det gjaldt bookingsystemet i Levi. I tillegg til faktorene nevnt ovenfor, var det noen faktorer som vi opprinnelig ville inkludere i arbeidet, men som vi ikke finner at er av like stor betydning for selve praksisen med bookingsystemet i Levi. Disse faktorene var nasjonalitet, demografi, nasjonal distriktspolitikk, og avstand (geografisk konsentrasjon og infrastruktur).

I innledende arbeid med datainnsamlingen ville vi vurdere nasjonalitet som en mulig faktor i forklaringen med Levis suksess med bookingsystemet. Informantene våre har gjennomgående uttrykt at Levi som destinasjon er svært annerledes fra det resterende Finland. Dette blir synlig når vi undersøker andre finske destinasjoners nettbaserte løsninger for booking. Det er kun et par andre destinasjoner i Finland, som har like omfattende muligheter for booking i felles system. Ettersom Levi har et langt mer utviklet, felles system for booking enn andre destinasjoner i Finland, finner vi ikke nok belegg for å vurdere nasjonalitet som en avgjørende faktor i Levis suksesshistorie. Vi finner heller ikke noe

særegent i demografien i Levi som skulle kunne forklare hvorfor Levi har hatt så stor suksess med reiselivsnæringen generelt, eller felles booking spesielt. Kittilä kommune har lav arbeidsledighet, og kommunen har blitt kåret til den sjette mest attraktive kommunen i Finland å bo i. Dette kan bety at man kan få tak i rett kompetanse og arbeidskraft. Men vi kan ikke se at demografi kan ha hatt innvirkning på praksisen med felles bookingsystem. Nasjonal distriktspolitikk er noe vi vurderte som faktor under datainnsamlingen, ettersom suksess i næringer i noen tilfeller kan til dels forklares gjennom sterk offentlig satsning. I Levi kom det tydelig fram, at det var lokale og private initiativ som har gjort at det har blitt satset på reiseliv i Levi. Luiro i regionsrådet sa: "European Union money or state money invested was 4% of the overall investment in the last 10-year period. 96% came from the private entrepreneurs. So private entrepreneurs and private companies are the key". Den direkte satsningen på reiseliv i Levi, eller indirekte satsningen på bookingsystemet, er altså ikke drevet av statlige instanser i forsøk på å sysselsette befolkning, selv om dette i noen grad var en drivende faktor i oppstarten av Levi Travel.

Turismen i Levi er bygd på naturen som finnes i Levi. Det faktum at de befinner seg nord for polarsirkelen, med det klima det medfører, gjør at geografi har vært avgjørende for at de har lyktes med vinterturisme. Men vi finner ikke sterke sammenhenger mellom geografi og Levis suksess, eller bookingsystem i seg selv. Ettersom det er flere destinasjoner i Finland med de samme geografiske forutsetninger som Levi, og at disse har betydelig mindre markedsandel innenfor turismen, tyder det på at det ikke foreligger geografiske fordeler for Levi som destinasjon, sammenliknet med andre finske destinasjoner. Derimot er avstand (i betydningen geografisk konsentrasjon av turistnæringen og infrastruktur med tanke på veinett og flyplass) i Levi, noe som kan ha hatt innvirkning på bookingsystemet. I Levi er, som nevnt, næringen konsentrert innenfor et meget avgrenset geografisk område. Katja Kaunismaa, rådgiver i Kideve, mente at en av grunnene til at Levi lykkes med turisme er denne geografiske konsentrasjonen: "...Levi, they have all the services within walking distance in the center". Dette mente hun hadde effekt på antall tilreisende, og sammenliknet Levi med andre destinasjoner: "...they don't have such a spesific center as Levi does". Dette kan virke inn på måten bookingsystemet fungerer på, ved at aktører som opererer i samme geografiske område pakkefører produkter sammen og promoterer disse gjennom Levi Travel. Med pakkefører mener vi at flere aktører bidrar til et felles produkt for

kunden. Dette kan eksempelvis være en omvisning der man har en buss og en sjåfør, som transporterer kundene, fra et busselskap, og en turguide fra en annen organisasjon.

Når "alle" produkter er samlet på en plass er det også enklere for turisten å finne fram til produktene de ønsker.

I Levi er Kittilä internasjonale flyplass som nevnt bare 15 minutter unna bykjernen, og informantene var fornøyd med veinettet i, og rundt, Levi. Informantene i Levi fortalte oss at det var viktig for reiselivsnæringen og for bookingsystemet, å kunne favne om større potensiell kundemasse. Denne typen avstandsoppehevende infrastruktur er av betydning for praksisen med bookingsystemet fordi det gir tilgang til en større kundemasse. Turisten med kan enkelt kommer seg til Levi, og kan finne alle turistprodukter i geografisk nærhet til hverandre, og derfor benytter seg av flere tilbud enn hvis opplevelsestilbudene var vanskelig å komme seg til.

Faktorene nevnt her ble vurdert under datainnsamlingen, men indikasjonene fra informantene var at disse faktorene kun hadde hatt mindre eller ingen effekt på Levis suksess med et felles bookingsystem.

4.2.2.4 Oppsummering kompleksitet

Vi hadde satt følgende to forskningsspørsmål knyttet til kompleksitetsvariabelen:

- *Hva er de underliggende årsakene til at bookingsystemet fungerer slik det gjør?*

Når vi undersøkte bakenforliggende årsaker for praksisen med det felles bookingsystemet, fant vi at faktorene med størst forklaringssevne var tillit, samarbeid/nettverk og klyngemekanismer, endringsagenter, og enhetlig næringsorganisering. Vi fant også at kultur og kompetanse var viktige faktorer for at bookingsystemet fungerer slik det gjør, men vi har valgt å se på disse faktorene under variabelen innveddhet.

- *Hvor kompleks eller enkel er praksisen, her kalt bookingsystemet i Levi?*

I vurderingen av hvor kompleks praksisen med bookingsystemet er, delte vi variabelen i to deler. Den første delen, grad av teknologi versus menneskelige ferdigheter forbundet med bookingsystemet, vurderte vi til å være middels til lite kompleks fordi systemet i stor grad

var basert på teknologi. Man må ha mennesker til å håndtere systemet, men ingen var uunnværlig i daglig arbeid med bookingsystemet.

I den andre delen, bakenforliggende faktorer og tvetydigheten knyttet til disse, finner vi at det er fire faktorer som vi mener påvirker praksis med bookingsystemet. Vi kan ikke behandle disse faktorene på samme måte som når vi så på teknologi versus menneskelige ferdigheter. De bakenforliggende årsaker vi identifiserer er, og har hatt, så mye å si for utvikling av systemet at de vil få betydning for oversettelsesarbeidet. Vi vurderer at faktorene tillit, samarbeid/nettverk, enhetlig næringsorganisering og endringsagenter må være tilstede for at bookingsystemet skal kunne fungere på liknende måte som i Levi, i en annen kontekst. Vi mener med dette at vi har identifisert klare sammenhenger mellom disse fire faktorene og bookingsystemet. Vi ser derfor liten tvetydighet knyttet til tillit, samarbeid/nettverk, endringsagenter, og enhetlig næringsorganisering. Når vi tar for oss langsiktig planlegging, ser vi at utviklingen av bookingsystemet i Levi har vært en del av disse planene. Vi er derimot usikre på hvor stor innvirkning dette har hatt på selve praksisen. Vi mener det vil være viktig å knytte generelle mål man har til konkrete planer, men vi er usikre på hvor langsiktig perspektiv man bør forholde seg til med disse planene. Det kan være at et noe kortere tidsperspektiv hadde gitt samme effekt i forhold til bookingsystemet. Dermed knyttes det noe tvetydighet til denne faktoren.

I tillegg til disse nevnte faktorene, så vi også på andre faktorer som vi ikke vurderer som særlig betydningsfull for bookingsystemet. Unntaket blant disse faktorene er avstand (geografisk konsentrasjon av turistnæringen og infrastruktur). Geografisk konsentrasjon av turistnæringen og avstandsoppehørende infrastruktur mener vi kan ha noe innvirkning på bookingsystemet, men vi er usikker på i hvor stor grad. Dette er en vurdering vi i større grad vil utforske i analysekapittelet. På grunn av tvetydighet knyttet til langsiktig planlegging og avstand vurderte vi middels til lav grad av kompleksitet i forhold til bakenforliggende faktorer.

Samlet sett vurderte vi at det er middels til lav grad av kompleksitet tilknyttet praksisen.

4.2.3 Indikatorer for innvevdhet

Med innvevdhet mener vi hvordan kunnskapen om bookingsystemet kan være innvevd i flere forhold ved en kontekst, som kan påvirke tilgjengelighet og oversettelse av

kunnskapen. Kunnskap kan være innvevd i personer, i verktøy eller teknologi, eller i praksiser og oppgaver som utføres (Argote og Ingram 2000). I operasjonaliseringen av variabelen skiller vi mellom det tekniske bookingsystemet og kunnskapen rundt bruk av systemet, og om kunnskapen rundt praksisen kan spores i lengre "røtter" i organisasjonen Levi Travel. Her ser vi til faktorene kompetanse og kultur. Vi utviklet følgende forskningsspørsmål om kunnskapens innvevdhet:

- *I hvilken grad er praksisen med et felles bookingsystem i Levi innvevd i dens innenfor- og/eller mellom-organisatoriske kontekst?*

Vi vurderte prosessen med praksisens utvikling og implementering som en indikator for praksisens innvevdhet. I Levi var bookingsystemet i utgangspunktet et produkt som ble kjøpt inn fra en leverandør med den hensikt å implementere det uten relativt store problemer. Teknologien forbundet med praksisen var altså utviklet eksternt, men det var medlemmer av turistnæringen i Levi som så behovet og ønsket en slik teknologi. Etter samtaler med ansatte i Levi Travel, kan vi se at det i noen grad også har vært en praksis som har blitt utviklet over tid i organisasjonen og omgivelsene som omslutter denne. Med dette mener vi at systemet har "vokst seg til" etter tilbakemeldinger fra brukerne over tid. Implementeringen av bookingsystemet var en del av en utviklingsprosess i organisasjonen som innebar planlegging, implementering, evaluering og korrigerende. Etter hvert som systemet ble tatt i bruk, har også kompetansen rundt bruk av systemet utviklet seg. Selve teknologien i systemet ble lansert og utviklet på 80- og 90-tallet, og det har naturlig nok skjedd oppdateringer av systemet i ettertid. Med bakgrunn i dette vil vi vurdere middels grad av innvevdhet i oppstart og utvikling av praksisen med bookingsystemet.

Neste indikator for grad av innvevdhet satt vi til, hvorvidt kunnskapen tilknyttet praksisen finnes konsentrert i en avdeling, organisasjon eller i et nettverk av personer. I Levi Travel finnes kunnskapen rundt teknologien i bookingsystemet i salgsavdelingen, og hos menneskene som jobber der. Aktørene som selger produktene sine gjennom Levi Travel, har kun tilgang til en begrenset del av systemet, og trenger minimalt av kunnskap for å kunne håndtere denne delen. Aktører får all informasjon de trenger om bruk av systemet på et A4 ark, når de først melder seg inn i Levi Travel. Utover dette trenger de kun begrensede

ferdigheter i bruk av PC og internett. Vi vil dermed ikke si at kunnskapen ligger i et nettverk av personer og går på tvers av organisasjoner. Den nødvendige kunnskapen for å drifte systemet finner man hos et fåtall ansatte i Levi Travel. Det vil være tilstrekkelig dersom en av de to "superbrukerne" av bookingsystemet fortalte om bookingsystemet. Følgelig vurderer vi innvevdheten også i forhold til overnevnte som lav.

Under neste indikator for grad av innvevdhet, vurderte vi om de som arbeider med praksisen befinner seg innenfor et avgrenset geografisk område, eller om de befinner seg geografisk sett langt fra hverandre. Dette fordi vi vurderte at dersom menneskene med kunnskapen var geografisk spredt, ville også selve kunnskapen kunne være spredt og innvevd i flere organisatoriske kontekster. Mikkonen ytret: "All here. We used to have one who worked from southern Finland, but now we're all here". Ut i fra operasjonaliseringen vi gjorde, kan det tyde på at kunnskapen rundt bookingsystemet i forhold til denne indikatoren i liten grad er innvevd.

Som nevnt, finner man operatørene for bookingsystemet i salgsavdelingen i Levi Travel. Et naturlig oppfølgingsspørsmål kan derfor være hvordan praksisen med bookingsystemet hadde fungert dersom Levi Travel ikke bedrev salg, men bare var formidler av et nettbasert bookingsystem. Kan en operere et bookingsystem uten å bedrive salg?

Røvik (2016:295) viser til at en praksis kan være integrert i andre praksiser. Dette kan bety at det vil være vanskeligere å skille ut den ønskede praksisen, eller at praksisen kanskje ikke vil være suksessfull uten de andre praksisene. Det kan derfor være viktig å spørre seg om praksisen med et felles bookingsystem vil kunne fungere uten en salgsavdeling. Om for eksempel kunder har spørsmål angående produktene vil det i så fall være naturlig å kontakte salgsformidleren, her destinasjonsselskapet. Dersom destinasjonsselskapet ikke har en salgsavdeling som kan ta imot henvendelser og kunden må kontakte underleverandøren, kan det tenkes at bruk av et slikt felles bookingsystem vil forvirre turistene, og systemet derfor vil virke mot sin hensikt.

Hvis en har to praksiser som er så innvevd i hverandre at den ene ikke vil fungere uten den andre, så vil det være en indikasjon på høy grad av innvevdhet. Når vi ser bookingsystemet i sammenheng med salgsavdelingen i Levi Travel, vurderer vi det ikke som umulig å skille

praksisene fra hverandre, men det er en stor sannsynlighet for at bookingsystemet ikke vil kunne fungere på en like god måte uten en salgsavdeling. Det er 12 mennesker som arbeider i salgsavdelingen og som opererer bookingsystemet, i tillegg til å bedrive kundebehandling. Det kan tyde på at det er et betydelig behov for støttefunksjoner tilknyttet bookingsystemet. Informantene i Levi Travel viste til at selv om de fleste bookingene skjer via hjemmesiden www.levi.fi, så er det også mange, hovedsakelig finske kunder, som undersøkte bookingmulighetene på hjemmesiden og så ringte inn til kundebehandlerne for å bestille via telefon.

Vi har ikke hatt muligheten til å undersøke hvordan et bookingsystem fungerer uten en salgsenhet, så det er vanskelig å vurdere hvor stort dette avhengighetsforholdet kan være. Men slik praksisen med bookingsystemet i Levi fungerer, vurderer vi salgsavdelingen til å ha en svært viktig støttefunksjon. Dermed er det vår vurdering at praksisen i Levi i forhold til overnevnte i høy grad er innvevd i den organisatoriske konteksten.

Kompetanse

De tidligere nevnte indikatorene for innvevdhet, viser hvordan praksisen i varierende grad er innvevd i sin organisatoriske kontekst. I tillegg til disse, kan en vesentlig forutsetning for at bookingsystemet i Levi skal fungere, være avhengig av spesiell kompetanse eller kultur på stedet. For å vurdere hvor innvevd praksisen med bookingsystemet er i kompetansen i Levi, stilte vi to spørsmål:

- Trenger operatører spesiell utdanning for å håndtere bookingsystemet
- Er bookingsystemet avhengig av en viss kompetanse i nivået 'nettverket Levi Travel'?

Svaret "ja" på disse ville være en indikator for høy grad av innvevdhet, mens svar "nei" ville indikere det motsatte. Ansatte i Levi Travel fortalte oss at operatørene ikke trengte noen spesiell utdanning for daglig bruk av bookingsystemet. Dette ble også illustrert tidligere ved den relativt korte opplæringsperioden nyansatte i Levi Travel har. Men vi kan også snakke om kompetanse på et mer generelt plan, der kompetanse hos aktører i nettverket Levi Travel kan tenkes å ha påvirket utvikling og bruk av bookingsystemet. Når organisasjoner kjemper for å hevde seg på det internasjonale markedet, vil differensiering på grunn av

ansattes egenskaper, kunnskap og motivasjon ofte vise seg som en viktig faktor (Aguinis og Kraiger 2009:452).

Ordet kompetanse kan ofte ses på som et noe uklart konsept som brukes for å fylle tomrommet mellom utdanning og arbeidskrav. Le Deist og Winterton (2005:39) viser til to typer yrkeskompetanse. På den ene side, en konseptuell kompetanse som viser til kognitive funksjoner, kunnskap og forståelse. Med andre ord, om ansatte i Levi Travel eller aktører i nettverket har den rette kunnskapen og forståelsen som trengs for å ikke bare drifte bookingsystemet, men for å kunne videreutvikle systemet. På den annen side, har man en operasjonell kompetanse som viser til funksjonelle og psykomotoriske evner, og anvendte ferdigheter. Her er det viktig at ansatte og aktørene tilknyttet bookingsystemet, har de rette ferdighetene til å styre systemets daglige drift.

I Levi kommer kompetanse i næringen til uttrykk på spesielt to vis, om vi legger overnevnte definisjon til grunn. For det første, ved at lederne i Levi Travel er utdannet og/eller har lang erfaring innenfor turisme, samtidig som nettverket rundt Levi Travel i stor grad er preget av aktører som har lang erfaring med turisme. Videre kan det også tenkes at samhandling og åpne kommunikasjonsveier i dette nettverket har bidratt til å forsterke kompetansen i nettverket, ettersom aktører her lærer av andres kompetanse og erfaringer (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det er få år siden Informant F-1 ble med i Levi Travel, og informanten fortalte om en bratt læringskurve, og hvor positivt det var å kunne tilegne seg kompetanse gjennom å dele erfaringer i nettverket Levi Travel.

For det andre, kommer kompetanse til uttrykk ved at bookingsystemet og Levi Travel fungerer uten problemer i det daglige. Vi spurte informantene som var medlemmer av Levi Travel og som selger produktene sine gjennom bookingsystemet, om de opplevde utfordringer med bookingsystemet i deres daglige arbeid, eller mer generelt. De svarte at det fungerte godt. Selvfølgelig kunne det oppstå mindre tekniske problemer, men disse ble alltid løst umiddelbart, ifølge informantene. Dette kan vurderes i seg selv, som et bevis på at det innad i Levi Travel er mennesker med kompetanse til å håndtere bookingsystemet, og som har god kjennskap til systemet.

Videre kan en se til kompetansen hos mennesker i Levi Travel, forbundet med andre deler av driften enn bookingsystemet. Det kan tenkes at eksempelvis markedsføringskompetanse har vært viktig for at selskapet har kunnet utføre oppgaver som har bidratt til vekst i

reiselivsnæringen i Levi, over tid. Informantene vi snakket med, hadde svært stor tro på kompetansen til de ansatte i Levi Travel, og mente menneskene der hadde mye av æren for suksessen i reiselivsnæringen i Levi. En kompetent næring tiltrekker seg kompetente arbeidstakere (med det resonnement at kompetente arbeidstakere ønsker seg til næringer der de kan utfordres og utvikles), og en kan få en selvforsterkende effekt som bidrar til positiv utvikling i næringen. Kompetente arbeidstakere kan være gode til å identifisere hvilke tiltak som trengs i en endringsprosess, og de vil kunne gjøre de rette tilpasningene for, eksempelvis bookingsystemet, og utvikle det i riktig retning.

Praksisen med bookingsystemet og kunnskapen rundt dette, ser ut til å kunne spores i nevnte "røtter" innad i organisasjonen Levi Travel og nettverket rundt Levi Travel. På bakgrunn av dette, vurderer vi faktoren kompetanse til å være i noen grad innvevd i organisatorisk kontekst, og dermed en faktor å hensynta i oversettelsesarbeidet av kunnskapen om bookingsystemet.

Kultur

Når vi vurderer hvorvidt praksisen med et felles bookingsystem er innvevd i sin organisatoriske kontekst, ønsker vi ikke bare å undersøke det tekniske aspektet ved dette, men også hvorvidt praksisen er vevd inn i kulturen i organisasjonen. På denne måten ønsker vi å se på "røttene" praksisen har, og se hvilken innvirkning disse røttene vil ha på oversettelsesarbeidet, ved en eventuell kunnskapsoverføring. For å vurdere hvorvidt kultur kan ha preget praksisen med et felles bookingsystem i Levi, ønsker vi å se hvordan valg, verdier og normer har satt sitt preg på organisasjonen Levi Travel og nettverket Levi Travel. Vi ønsker her å undersøke om praksisen med bookingsystemet, kan være forbundet med organisasjonskulturen i Levi Travel, eller kulturen i omgivelsene. Dette fordi egenskaper som viser seg over lengre tid, kan forankre seg i kulturen.

Hofstede (1991:5) definerer kultur som "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another". Kultur kan dermed ses som en slags mental programvare som deles av en gruppe mennesker. Kultur er de normene og verdiene en tilegner seg i et sosialt miljø, og som ikke bare er der fra fødselen. Kultur blir, med andre ord, en felles oppfatning om hva som er "riktig", og en

kultur opprettholdes bare så lenge den oppfattes som "riktig". Organisasjonskultur viser til de uformelle normene og verdiene som vokser fram, og har betydning for livet i og virksomheten til organisasjoner. (Christensen m. fl. 2009:52). Shein (1985, i Jacobsen og Thorsvik 2007:120) definerer organisasjonskultur som følger:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

Schein viser med denne definisjonen til noen hovedmomenter i organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik 2009:120-121). Kultur må knyttes til en gruppe i organisasjonen, enten det er normer og verdier som er felles for medlemmene i hele organisasjonen, eller om det er normer og verdier som deles av medlemmer i en spesifikk enhet innenfor organisasjonen. Dette kan man kalle for subkulturer. Kultur er basert på læring. Ved å mestre problemer som oppstår i omgivelsene (kunder, konkurrenter og leverandører), og internt i organisasjonen eller enheten, utvikles og tilpasses kulturen til organisasjonens kontekst. Kulturen i en organisasjon blir stadig testet mot virkeligheten gjennom praksis, og vil bare kunne oppfattes som riktig, hvis antakelsene bekreftes i dette møtet. Et siste moment er, at kultur læres bort til nye medlemmer av organisasjonen eller enheten gjennom sosialisering. Kulturen gir på denne måten en ramme for hva som oppfattes som riktig eller passende, i en organisatorisk kontekst (Jacobsen og Thorsvik 2009:120-121).

Før vi reiste til Levi kunne vi registrere snakk om "the Levi Spirit". Dette abstrakte, kulturelle begrepet, kunne kanskje bidra til å forklare noe av kulturen i reiselivsnæringen i Levi, og dermed også suksessen med bookingsystemet i Levi. Katja Kaunismaa i Kideve sa: "You have probably heard the "Levi spirit" mentioned. This is the mind-set that has been ongoing for years and years. And it is something that we, and also the companies here, want to maintain."

Vi begynte å nøste i hva som kunne ligge bak denne "Levi Spirit", og Paavola fortalte: "...it's these kind of crazy ideas that might sound a little bit difficult to accomplish, but they are not

difficult for these people because they have decided to succeed.” Veli-Matti Hettula i Kideve har et budskap: ”Cherish the spirit.” Informantene vi snakket med i Levi fortalte om en kultur som utstråler optimisme for reiselivsnæringen. Informantene fortalte om noe som kan betegnes som en selvforsterkende effekt, der en opplever mestring på et tidlig stadium som skaper grobunn for videre utvikling. Når en opplever suksess på suksess, blir det nesten utenkelig å skulle mislykkes. En får svært stor tro på egen kompetanse og gjennomføringskraft, som i seg selv kan være en medvirkende faktor for suksess. Tanken er, at hvis en lykkes med noe, tror en at man vil lykkes neste gang. Og tror en at en vil lykkes neste gang, har man større sjanse for å faktisk lykkes. Dette så vi konturene av i Levi. Det har vokst fram en kultur der aktører i næringen nærmest er ”uovervinnelig”. De tør å satse, og de får det til. Det er slik vi vil forklare ”the Levi Spirit”. Kaunismaa sa: ”There are good examples from the past, so that proved that mind-set to be the right one and worth working for.” I Levi ser det ut til at slike positive egenskaper har blitt en del av kulturen. De har altså blitt institusjonalisert. Det har bidratt til den positiviteten som finnes i Levi, og tettstedet nyter godt av dette.

I våre feltobservasjoner hadde vi uformelle samtaler med flere i lokalmiljøet. En av disse var en norsk aktør med bedrift i Levi. Da vi fortalte at vi ville undersøke hvilken kultur som eksisterte i reiselivsnæringen, fortalte han at det var som en helt annen verden å starte opp og drifte i Levi. Han fortalte at han umiddelbart følte seg velkommen i Levi, og at de øvrige aktørene med liknende bedrifter ikke følte seg truet av hans oppstart, men heller ville hjelpe han med å lykkes, og bidro med det de kunne. Dette hadde han aldri opplevd før, og han mente det var en avgjørende faktor for bedriftens overlevelse og suksess.

Vi spurte Levi Travel hva som er ”the Levi way”, og om det positive vi har hørt om dette har å gjøre med kultur og at innbyggerne ønsker hverandre vel. Mikkonen svarer: ”I think it’s the structure of this place, and many years hard work... Everybody wants to work together, and with developing the Levi spirit, develop Levi.” Vi spør videre om hun tror det har å gjøre med tilhørighet til området og hun svarer: ”I think that’s quite a big reason... we love Levi, so we want our customers to love Levi the same way.”

Christensen (m. fl. 2009:62) skriver om betydningen av historiske røtter for kulturelle utviklingsveier og forklarer prinsippet stiavhengighet. Stiavhengighet går ut på at de kulturelle normene og verdiene som preger en organisasjon i dens formative år, vil ha stor betydning for de utviklingsveiene den følger siden. Organisasjonen vil altså få “fødselsmerker” som kan være karakterisert av bestemte kulturelle kontekster eller normer og verdier, og dette vil prege organisasjonen sterkt senere. En beslutning tatt på et tidspunkt kan åpne nye muligheter på senere tidspunkter, mens andre beslutninger kan lukke fremtidige muligheter (Jacobsen og Thorsvik 2007:307). Stiavhengighet gir stabilitet og dybde i de uformelle verdiene og normene. Dette gjør det lettere for organisasjonsmedlemmer å forstå hvilke kulturelle rammer de skal forholde seg til, og handle på en “passende” måte. Stiavhengighet kan samtidig føre til manglende fleksibilitet. Det kan være særlig problematisk hvis omgivelsene endrer seg raskt og det blir store forskjeller mellom eksterne problemer og den indre kulturen. Stiavhengighet kan altså gi en organisasjon både fordeler og begrensninger i fremtiden (Christensen m. fl. 2009:63). Ved å velge å gå sammen om en organisasjon som Levi Travel, knyttet hytteeierne i Levi seg sammen. Selv om kollektiv handling kan være meget utfordrende (Olson 1971), klarte de å få dette til. Så godt som alle informantene vi snakket med i Levi uttrykte en forundring over hvordan hytteeierne hadde klart å få det til, og pekte på hvor krevende denne prosessen måtte ha vært. Informant F-2 var aktiv i reiselivsbransjen i Levi på denne tiden og uttrykte en stemning om at Levi Travel var noe alle ville delta i. Det var altså en villighet til å forpliktelse seg til hverandre og samarbeide tett, og dette kan vi i dag se som en markant del av kulturen i nettverket Levi Travel. På denne måten kan vi se at det som kjennetegnet samarbeidet i nettverket Levi Travel, har i dag blitt del av kulturen.

I Levi kan kulturen først og fremst stå som en mulig forklaring på at det i det hele tatt ble opprettet et felles system for booking, fordi det på grunn av daværende kulturelle forhold ble påtenkt, vurdert, og aktører turte å satse på det. Videre kan observert fellesskapskultur og samarbeidskultur ha virket inn på bookingsystemets funksjonsmåte, gjennom større tilslutning til systemet og bredere bookingmangfold. En innovativ kultur kan ha påvirket systemet ved at Levi Travel gjennomgående har søkt etter løsninger og utviklet bookingsystemet til det systemet vi ser i dag. Dersom slike forhold ved en kultur ikke er tilstede i et samarbeid som et felles destinasjonsselskap og et felles system for booking, kan

man da bli enige om, og sammen utvikle og bruke, et felles system? Det er vanskelig å si eksakt, men ettersom denne kulturen gjennomsyres og er innvevd i turistnæringen i Levi i så stor grad, vil det være vanskelig å si at det ikke har hatt en positiv effekt på næringen, organisasjonene i denne, og dermed også bookingsystemet. Vi vurderer følgelig praksisen om bookingsystemet til å være i middels til høy grad innvevd i organisasjonskulturen i Levi Travel, og kulturen i nettverket Levi Travel.

Man kan helt sikkert implementere og bruke et felles bookingsystem i andre kulturer enn den vi observerte i Levi, men spørsmålet blir igjen om systemet da vil fungere med suksess på liknende måte som i Levi. En kan umiddelbart se for seg store utfordringer, dersom for eksempel praksis med bookingsystemet (felles system), skulle veves inn i en kultur bygd på individualistiske verdier og normer. Følgelig vil det være avgjørende at kulturen som skal ta til seg kunnskap om praksisen med bookingsystemet, ikke avviker for markant fra kulturen vi så i Levi.

4.2.3.1 Oppsummering innvevdhet

Vi finner at kunnskapen om daglig bruk og det tekniske ved bookingsystemet, i liten grad er innvevd etter vår operasjonalisering av begrepet. Dette fordi denne kunnskapen relativt lett kan presenteres og formidles til oss av få personer, innenfor én organisasjonsenhet. Likevel er praksis med bookingsystemet i stor grad innvevd i praksisen med en salgsavdeling i Levi Travel, og vi vil derfor vurdere innvevdheten til høy i dette aspektet. Ser vi på forhold som kompetanse og kultur, ser vi ytterligere tegn til at kunnskapen er innvevd i organisasjonen og dens kontekst. Ettersom hovedvariablene eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet ofte overlapper, kan man også se flere av de bakenforliggende faktorene i fant i forhold til kompleksitetsvariablen, som faktorer som gjør praksisen med bookingsystemet innvevd i dens kontekst. På denne måten ser vi at praksisen med bookingsystemet er innvevd i organisasjonens "røtter". Samlet sett vil vi vurdere praksisens grad av innvevdhet til middels til høy.

4.2.4 Identifisering og vektlegging av de rette elementene

Et viktig aspekt ved dekontekstualiseringsfasen vil være hvorvidt vi klarer å identifisere og vektlegge de rette elementene ved praksisen, og betingelser for at denne skal fungere, når

den skal oversettes til en idémessig representasjon. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, som omfatter et begrenset utvalg av informanter. På bakgrunn av et begrenset utvalg, er det alltid en mulighet for at man kan ha gått glipp av informasjon som kunne belyst praksisen i enda større grad enn hva vi har sett gjennom informantene vi snakket med. Vi har likevel fått inntrykk av at vi har pratet med ”de rette” informantene. Dette på grunn av den inngående informasjon de har kunnet gi oss, og fordi informantene har navngitt hverandre, når vi har spurt hvem vi bør snakke med. Vi har i stor grad fått entydige svar av informantene i Levi, og det er ingen som har gitt motstridende informasjon. På bakgrunn av disse svarene, har vi kommet frem til faktorene presentert i dette dekontekstualiseringskapittelet. Det er heller ingen av informantene som har nevnt noen andre forklaringsfaktorer, enn de vi har presentert her. Vi kan ikke være fullstendig trygg på at vi har klart å identifisere og vektlegge de rette elementene ved praksisen i Levi, og betingelser for at denne skal fungere. Men vi mener vi har gjort de rette vurderingene, og etter vårt skjønn har vi vektlagt det som vi oppfatter som det viktigste og riktigste, for å kunne oversette praksisen til en idémessig representasjon.

4.2.5 Oppsummering dekontekstualisering

Våre funn tilsier at bookingsystemets grad av eksplisitet er middels til høy, etter vår operasjonalisering av begrepet. Dette på bakgrunn av at systemet i utgangspunktet er meget teknisk basert, og vi relativt enkelt kan finne fram til informasjon og kunnskap om systemet. Samtidig er det noen forhold ved kunnskapen om praksisen som ikke er like uttalt i Levi Travel, som gjør at vi ikke kan hevde utelukkende høy grad av eksplisitet.

Vi har vurdert bookingsystemets kompleksitet; aspektet som omhandler teknologi, opp mot kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter. Og aspektet som omhandler bakenforliggende faktorer og som kan ha påvirket bookingsystemet, og tvetydigheten i dette.

Vi mener at den idémessige representasjonen av praksisen må inkludere faktorene tillit, samarbeid/nettverk, enhetlig næringsorganisering, og endringsagenter. Det må foreligge en viss planlegging, men det er usikkert hvor langsiktig perspektiv som må knyttes til dette. Det er også mulig at geografisk konsentrasjon av turistnæringen og infrastruktur må delvis tas med i den idémessige representasjonen, men her foreligger det også usikkerhet knyttet til grad. På grunn av disse forholdene vurderer vi at praksisen med bookingsystemet har en

middels til lav grad av kompleksitet.

Når det gjelder grad av hvorvidt bookingsystemet i Levi er innvevd i organisatorisk kontekst, vurderer vi middels til høy grad innvevdhet, etter vår operasjonalisering av faktoren. Vi vurderer dette på bakgrunn av at selv om kunnskapen om praksisen er relativt enkel å få tak i, er den innvevd i praksisen med en salgsavdeling i Levi Travel. Vi mener også at praksisen har røtter i forhold som kultur og kompetanse, som gjør praksisen i større grad innvevd i organisatorisk kontekst.

5.0 Empiriske funn i Midt-Troms

I dette kapittelet vil funn vi har gjort gjennom feltobservasjoner og intervju av informanter i Midt-Troms bli presentert. Vi vil presentere faktorer for sammenlikning av kontekstene Levi og Midt-Troms og vurdere hvilke faktorer som bærer likheter og ulikheter med forhold observert i Levi, og hva dette vil kunne ha å si for overføring av kunnskapen om bookingsystemet i Levi. Vi vil også svare fortløpende på forskningsspørsmål tilknyttet mottakerkontekst.

5.1 Bakgrunn Midt-Troms

I Midt-Troms finnes det et destinasjonsselskap som er lokalisert på Finnsnes, Visit Senja. I tillegg til dette finnes det nærliggende destinasjonsselskaper i andre regioner, som reiselivsaktører som opererer i Midt-Troms også kan knytte seg til. Disse er i hovedsak Visit Tromsø og Visit Narvik. Bardu kommune har inngått samarbeid med Visit Narvik, og det er kun enkelte organisasjoner i regionen som har inngått avtale med Visit Tromsø. Det er fem kommuner tilknyttet Visit Senja per mai 2017, disse er Berg, Lenvik, Torsken, Tranøy og Dyrøy. I tillegg har Visit Senja 44 medlemsbedrifter fra regionen.

Vi utviklet følgende forskningsspørsmål om reiselivsbooking i Midt-Troms:

- *Hvilke ordninger for reiselivsbooking finnes i Midt-Troms? Hvor likt eller forskjellig er det i forhold til bookingsystemet brukt i Levi?*

Visit Senja planlegger et bookingsystem for sine medlemsbedrifter som skal være klart i 2018. På nettsidene til Visit Tromsø og Visit Narvik kan medlemsbedrifter i dag selge sine produkter. Informantene i Midt-Troms vi hadde kontakt med, som er tilknyttet Visit Tromsø, har i stor grad valgt å knytte seg til dette destinasjonsselskapet på grunn av mulighet for booking. Sammenliknet med bookingsystemet i Levi, er bookingsystemene tilgjengelig for reiselivsaktørene i Midt-Troms mindre utviklet, og det framstår ikke som om det finnes et felles system for "alle". Når turister i dag booker overnatting og aktiviteter innenfor Midt-Troms, foregår booking ofte gjennom direkte kontakt mellom turistene og aktørene, og turistene må i stor grad navigere seg gjennom nettsøk, for å finne fram til tilbudene som finnes i Midt-Troms. Det finnes ikke et helårsåpent turistkontor i Midt-Troms som turister

kan henvende seg til for veiledning, men det har tidligere vært turistkontor i drift i sommersesongen.

Der turistnæringen i Levi på sin side er lokalisert på relativt liten radius innenfor "bykjernen", er situasjonen i Midt-Troms en ganske annen. Der er bedriftene spredt utover alle åtte kommunene og deres 11.500 km². Ettersom reiselivsorganisasjonene er spredt over et så stort areal fremstår reiselivsnæringen som fragmentert, særlig når det sammenliknes med Levi. Inntrykket av fragmentering forsterkes også som følge av at det ikke er noen enhetlig aktør, som har samlet disse i én organisasjon. Sammenliknet med Levi finnes det langt flere deltids-aktører i Midt-Troms, og det er ikke mange store helårs bedrifter som drifter innenfor reiseliv i regionen. Det er rundt ti bedrifter i regionen som kan ses på som relativt sett store. Ingen av kommunene i fylket har ansatte som jobber heltid med reiselivsnæringen, men noen av kommunene har en næringssjef der også utvikling av reiselivsnæringen inngår i deres arbeid. Det er i Midt-Troms inngått et samarbeid mellom de åtte nevnte kommunene, kalt Byregionprogrammet. I dette samarbeidet finnes representanter fra alle kommunene, og de planlegger samarbeid om tre næringer i regionen: sjømat, reiseliv og forsvar. Elin Byberg fra Målselv kommune sa:

...og der er også reiseliv et kjempeviktig satsningsområde. Der skal alle åtte kommunene med alle åtte kommunestyre møtes, og se om vi kan enes om en felles regional næringsplan, hvorav reiseliv vil være et hovedpunkt. Det er sjømat, reiseliv og forsvar. Det er, liksom, Midt-Troms.

Regionale aktører som knyttes til reiselivsnæringen i Midt-Troms er Troms Fylkeskommune, Innovasjon Norge Arktis og Nord Norsk Reiseliv.

5.2 Kontekstualisering: Faktorer for sammenlikning av kontekster

For å kunne kontekstualisere praksisen med det felles bookingsystemet må man sammenlikne kontekst hos kilde (Levi) og mottaker (Midt-Troms), for å bli i stand til å vurdere i hvilken grad oversetting av kunnskap (her kunnskapen om bookingsystemet) er mulig. Vi har i det tidligere dekontekstualiseringskapitlet, kommet fram til fire underliggende faktorer som kan forklare praksisen med bookingsystemet i Levi. Disse fire ble

illustrert under variabelen kompleksitet i dekontekstualiseringskapittelet. I tillegg var det to faktorer som vi mener kan forklare noe av praksisen, men der vi er usikre på i hvilken grad. Under variabelen innvevdhet viste vi til at praksisen var innvevd i Levi Travels salgsvdeling, samt at faktorene kompetanse og kultur var av betydning. Til sammen er det disse faktorene vi mener har hatt størst påvirkning på bookingsystemet, og vi vil bruke disse for å få indikasjoner på hvor forskjellig, eller like, kontekstene er på de to lokasjonene. Faktorene er tillit, samarbeid/nettverk og klyngemekanismer, enhetlig næringsorganisering med en salgsvdeling, endringsagenter, langsiktig planlegging, kompetanse og kultur. I dekontekstualiseringen så vi også på andre faktorer som kunne ha innvirkning på bookingsystemet. Vi identifiserte avstand (herunder geografisk konsentrasjon og infrastruktur) som en faktor som kunne ha innvirkning på bookingsystemet, men likevel mindre enn de nevnte øvrige faktorene. Denne faktoren vil vi også undersøke for likheter og ulikheter.

5.2.2 Tillit

Da vi undersøkte tillit i Levi, tok vi for oss tillit til praksisen med bookingsystemet og organisasjonen Levi Travel. Vi så på tillit mellom aktører i nettverket Levi Travel, og tillit til turistnæringen som helhet fra omgivelsene. Vi observerte betydelig grad av tillit til Levi Travel og praksisen med bookingsystemet både gjennom det informantene fortalte oss, og det faktum at destinasjonsselskapet har så mange tilknyttede aktører. Vi vurderte at tillit er en av de avgjørende bakenforliggende faktorene for at bookingsystemet i Levi fungerer slik det gjør. For at Midt-Troms skal kunne ta til seg en praksis som et felles bookingsystem er, er det avgjørende at det foreligger en viss grad av tillit. Det er spesielt fire tillitsforhold som blir avgjørende for dette; tillit til ideen om et felles bookingsystem, tillit til organisasjonen som eventuelt skal ta inn i seg denne praksisen, tillit i nettverket rundt denne organisasjonen (aktører og offentlige instanser), og tillit til reiselivsnæringen som en helhet.

For det første må reiselivsaktørene og de eventuelle offentlige instansene i Midt-Troms ha tillit til ideen om et felles bookingsystem. Her må eventuelle medlemsbedrifter ha tillit til at et felles bookingsystem vil være verdt ressursene en må yte for å få denne tjenesten. En må altså ha tro på at en vil få et større utbytte, og tilgang til en større kundebase ved å knytte

seg til et felles bookingsystem. Flere av reiselivsaktørene i Midt-Troms som vi snakket med, virket oppriktig interessert i ideen om et felles bookingsystem. De syntes i prinsippet at det virket som en god idé å samle reiselivsaktørene i regionen i samme bookingsystem, og de kunne se fordelene av et slikt system.

Informant N-3 ytret: "Det er jo en ting som er veldig viktig, å være på offensiven med et bookingsystem. Det er så mange som bare booker rett på nettet i stedet for å maile eller ringe. Tilgjengeligheten og det å klikke på "book nå", den impulsen er veldig sterk for mange". Til tross for at flere ser fordelene med et felles bookingsystem, så kjenner de også på en skepsis til hvordan et slikt system ville fungere. De har vanskeligheter for forestille seg hvordan et slikt system ville sett ut: Ville det "snakket" med bookingsystemene enkelte aktører allerede har? Hvem ville drevet det? Hvor mye ville det koste? Ville man nå ut til flere kunder med dette? Disse spørsmålene er de opptatt av, og de er usikre på om de har tro på at et slikt bookingsystem vil fungere som tenkt i praksis.

For det andre, må det foreligge en organisasjon med tilstrekkelig tillit fra reiselivsaktørene i regionen og omgivelsene. På samme måte som det var viktig for Levi Travel å være en nøytral koordinator og en kompetent drifter av bookingsystemet, må det være noen i Midt-Troms har tilliten som trengs for å fylle en slik rolle. Reiselivsaktørene i Midt-Troms har i dag tilknytning til tre forskjellige destinasjonsselskaper, Visit Senja som har kontor på Finnsnes, Visit Tromsø som ligger nord for Midt-Troms regionen, og Visit Narvik som ligger sør for Midt-Troms regionen. Visit Tromsø og Visit Narvik er godt etablerte destinasjonsselskaper, mens Visit Senja ble restartet i begynnelsen av 2016, etter å ha hatt en inoperativ periode. Reiselivsaktørene er opptatt av at destinasjonsselskapet de knytter seg til, er en nøytral koordinator. Ettersom reiselivsnæringen i Midt-Troms ikke er så stor, ser man ofte at det er de samme aktørene som går igjen i lederposisjonene for samarbeidsprosjekter i regionen. Disse "usual suspects", som Rune Eliassen i Troms fylkeskommune refererer til dem som, vil da ha egeninteresser som kan komme i konflikt med felles interesser, og dette ser flere av våre informanter på som problematisk. Informant N-2 ytret "skal du sitte med lederposisjon [i et samarbeidsprosjekt] så må du tenke for alle, ikke for din bedrift som står på siden som en samarbeidspartner". Flere av informantene fortalte at de ser på destinasjonsselskapene tilknyttet området som nøytrale. Ved restarten av Visit Senja, ble selskapet gjort om fra å

være et aksjeselskap til å være et samvirkeforetak. Dette mener informant N-1 er viktig for å sikre nøytraliteten. Informant N-1 ytret:

De har omdannet seg til samvirkeforetak fordi de har skjønnet, at skal de være åpne nok i forhold til medlemskap og klare å ha fokus på det som er viktig for bedriftene. Så måtte de ha et formål som ikke er å tjene penger, med et formål om å tjene bedriftene, altså et formål som ganget bedriftene.

Reiselivsaktørene i regionen vi pratet med mener at nåværende leder i Visit Senja, Line Miriam Sandberg, virker å være nøytral som koordinator, og uten egeninteresser i reiselivsnæringen, som kan komme i konflikt med de felles interessene til medlemmene i organisasjonen.

Et annet element som blir sett på som viktig for tillit, er kompetansen som foreligger i samhandlingsorganisasjonen. Hvis man skal knytte seg til et felles bookingsystem er det viktig at man kan stole på at organisasjonen som drifter denne er kompetent i arbeidet de utfører. Informant N-2 sa: "Jeg tror det er det viktigste, å se at de som er involvert har kunnskap om turisme". Flere av informantene viste til dette som en viktig faktor for tillit, alt man kunne stole på dyktige ledere og medarbeidere i en samhandlingsorganisasjon.

Informant N-4 pratet om dens tidligere erfaring med Visit Senja, eller Destinasjon Senja som det het før organisasjonen ble restartet: "Jeg var jo i Destinasjon Senja ett år da. Men jeg orket ikke mer... jeg syntes det ble for uproft. Og så ga det meg ikke noe annet enn å hilse på de andre. Og det er jo verdifullt det da, men det gjør jeg jo ellers uansett." Vi spurte om informantene fikk noen ekstra kunder under medlemstiden: "Nei, ikke en eneste kunde... ikke én kunde generert av dem."

Sandberg er en fylkespolitiker som ikke hadde noen arbeidserfaring fra reiselivsnæringen før hun ble leder av Visit Senja. Hun viser til at hun som fylkespolitiker har behandlet reiselivsmeldinger og reiselivsstatus, og vært leder for næringskomiteen i Troms. Hun mener hun med dette har god kunnskap til næringslivet i Troms generelt, samt kjennskap til hvordan man kan få til god samhandling med offentlige organer. Reiselivsaktørene vi pratet med var positiv til Sandbergs lederstilling, men samtidig viste de noe skepsis til hennes mangel på erfaring fra reiselivsnæringen. Visit Tromsø og Visit Narvik ble omtalt som

profesjonelle aktører, som både har kunnskap og erfaring. Men Visit Tromsø og Visit Narvik mangler noe Visit Senja har, nemlig nærhet til regionen.

Det var åpenbart når vi pratet med reiselivsaktører som opererte i de sentrale delene av Midt-Troms, at avstanden til Tromsø og Narvik ble sett på som en utfordring. Naturlig nok har Bardu kommune knyttet seg til Visit Narvik, ettersom det er de som er geografisk nærmest. For resten av regionen er det Visit Senja, med base i Finnsnes, som vil være det nærmeste destinasjonsselskapet. Informant N-3 fortalte: "Det er veldig bra at vi har [Visit Senja] som er såpass nært oss... det er veldig viktig å ha det organet for oss som er her". Nærhet til et destinasjonsselskap gjør det enklere for medlemsorganisasjonene å stole på at de blir sett. Flere informanter viste til dette som en ulempe med å knytte seg til Visit Tromsø. De mente at selv om man kanskje kunne knytte seg til en større kundebase i Tromsø, stolte de ikke helt på at Visit Tromsø ville selge produktene deres på lik linje med reiselivsaktører geografisk nærmere Tromsø. De mener her at nærhet og kjennskap til reiselivsaktørene er viktig for at de som selger produktene skal kunne anbefale dem. Informantene mente med dette at det var enklere å stole på at et geografisk nært destinasjonsselskap, enn et mer perifert, ville handle på en måte som kom reiselivsaktørene i Midt-Troms til gode.

Når reiselivsaktørene snakket om tillit til destinasjonsselskapene ble også stabilitet beskrevet som en viktig faktor. Informant N2 sa: "Man har Visit Senja som er nyetablert, kontra et destinasjonsselskap som Visit Tromsø som har vært der i mange år, og som har bevist at de klarer å håndtere jobben." Tilbakemeldingen fra flere av reiselivsaktørene et at de er nysgjerrige på, og positiv til, restarten av Visit Senja, men de har samtidig en avventende holdning. Flere vil gjerne se hva Visit Senja kan få til, før de blir medlem. Til tross for dette har Visit Senja på et år allerede fått 44 medlemsbedrifter og fem medlemskommuner. Dette er en klar tillitserklæring fra reiselivsnæringen og kommunene om at de har tro på, at Visit Senja vil kunne arbeide for og med reiselivsorganisasjonene i regionen. Andre offentlige instanser som Innovasjon Norge Arktis og Troms fylkeskommune sa, at de selvfølgelig støttet Visit Senja, men at de heller hadde et ønske om at man etter en tid kan slå sammen alle destinasjonsselskapene i regionen. Slik viser instansene sin støtte, men er noe usikre på hvor langt Visit Senja kan nå.

For det tredje, må reiselivsaktørene ha såpass tillit til hverandre at de aktivt kan gå inn for et fells bookingsystem, og det må foreligge tillit mellom dem og de offentlige instansene som ønsker et slikt samarbeid. I Levi så vi hvor viktig det var med tillit mellom aktørene som driftet i området, i nettverket Levi Travel. Det var forståelsen av at de sammen kunne oppnå mer som var gjennomgangstenen for omgivelsene i Levi. Det hadde vokst fram et tillitsforhold som på mange vis, motvirket forekomst av konkurranse mellom aktører. Når vi undersøkte forholdet mellom aktører i Midt-Troms, fant vi ikke de samme indikatorene på tillit til hverandre. Sandberg fra Visit Senja fortalte:

Hvis du tar vektskålen med å bygge næringen god i lag og hjelpe hverandre, kontra den andre vektskålen med konkurranse, copy-cat og stjele ideer, så tror jeg dessverre at det er tyngre på sistnevnte enn det er på å bygge hverandre god. Og det er et tap for næringen, det er tap for de alle.

Informant N-1 uttrykket misnøye og mistillit til flere av de store reiselivsaktørene i regionen ettersom de, som en mindre aktør, føler seg overkjørt av disse. Informanten opplever at alt av kommunale og regionale næringsfond blir gitt til de store aktørene, og at det sjeldent blir noe igjen til de mindre aktørene. Flere aktører vi snakket med uttrykte at de hadde tillit til enkelte andre aktører i regionen, enten aktører på lik størrelse meg seg selv, eller i umiddelbar geografisk nærhet til egen organisasjon. Likevel tyder det på manglende tillit mellom aktører i regionen som helhet, sammenliknet med det vi opplevde i Levi. Men vi opplevde at flere snakket om en god tillitsutvikling i regionen, og de fleste er enige om at det har skjedd mye positivt i løpet av senere år. Bjørn Fredriksen fra Lenvik kommune fortalte:

Jeg ser en positiv utvikling for, og en større forståelse for at vi må stå i lag. Man må utvikle hverandre. Man jobber i lag i mye større grad enn bare for noen år siden. Men det er nok enda litt sånn "hvis ikke jeg får det skal ikke andre ha det". Men det var mye verre før.

Dette tyder på litt forskjellige oppfatninger innad i regionen, men likevel en generell optimisme for framtiden for turistnæringen. Det var ingen informanter som mente de hadde mistillit til øvrige aktører i regionen, men vi mener likevel å se vesentlige mangler ved tillit til hverandre, sammenliknet med situasjonen i Levi.

Kommunen Kittilä framsto for oss som en aktør som var meget involvert i turistnæringen i Levi, og aktørene hadde tillit til deres arbeid for næringen. Informantene i Levi uttrykte også tillit til regionsrådet og deres arbeid for Lapland som helhet. I Midt-Troms mente alle offentlige instanser vi pratet med, at reiselivsaktørene og de øvrige instansene hadde tillit til hverandre. De fleste mente at de nok aldri ville kunne gjøre alle fornøyde, men at de jevnt over følte det forelå vesentlig grad av tillit. De fleste reiselivsaktørene vi pratet med var hovedsakelig enig i dette, men enkelte informanter var delvis uenig. De mente at det var enkelte offentlige instanser, spesielt kommune eller fylkeskommune, som ikke gjorde nok for reiselivsnæringen i regionen, eller som ikke hadde tilstrekkelig kompetanse for å arbeide aktivt med reiselivsutvikling. Til tross for dette, snakket de hovedsakelig om mangel på tillit som noe i fortiden, og uttrykte alle et ønske om å ha tillit til hverandre. Tillit er noe som bygges opp over tid, og vi mener at vi har identifisert små skritt i riktig retning.

For det fjerde, må det i omgivelsene foreligge tillit til reiselivsnæringen som en helhet. Dette er noe som ikke vil ha direkte betydning for bookingsystemet, men heller indirekte ved at det skapes optimisme og tro på at reiselivsnæringen som en sysselsetter og vekstnæring. En slik tillit vil kunne virke smittende på reiselivsaktører og gi større grobunn for satsninger innenfor næringen. Dette vil igjen virke inn på et bookingsystem, ettersom man kan få en bredere tilbudside. At det fra sentralt hold i Finland og Lapland har vært fokus på reiseliv som en viktig næring, fant vi å være betydningsfullt for utviklingen av næringen i Levi, og med det også utvikling og bruk av et felles system for reiselivsbooking. Våre informanter i Finland fortalte at reiselivsnæringen var en næring som ble tatt på alvor fra "alle" instanser. Rauno Posio fra Visit Arctic Europe har gjort en observasjon om turistnæringen i Norge, der han mener å se at næringen i liten grad har tillit fra omgivelsene: "I'm amazed that how come in Norway, the people don't trust to the tourism so much that they really start to invest big money. It's a 100% sure thing". I Midt-Troms uttrykker flere informanter at de tror mange ser på turistnæringen som en mindre viktig næring, og at de følgelig ikke har tillit fra omgivelsene. Sandberg fra Visit Senja, mener det er en vei å gå før næringen blir tatt fullt på alvor, og mener at turistnæringen til dels blir behandlet som en hobbynæring. Hun mener politikere og administrasjon (kommunal og fylkeskommunal) ikke tilrettelegger nok, eller tar

tilstrekkelig ansvar for turistnæringen. Rune Eliassen fra fylkeskommunen, mener grunnen til at politikere og administrasjon ikke tar større ansvar, handler om at staten ikke har uttrykt klart nok at det skal satses på reiselivsnæringen.

Men vi ser også at Innovasjon Norge Arktis, som er et av statens organer for arbeid med reiselivsnæringen, de siste årene har brukt rundt halvparten av midler tiltenkt næringslivet som helhet på turisme, ifølge Børge Hemmingsen i Innovasjon Norge Arktis. Slik sett kan en si at Innovasjon Norge Arktis, som forlengelse av staten, har tillit til og tro på reiselivsnæringen, og tar denne på alvor. Men det kan virke som om det er et stykke å gå før en kan mene at det er stor tillit til reiselivsnæringen i Midt-Troms. Det har, med den positive utviklingen i næringen de senere år, vokst fram noe mer aksept for næringen som helhet, og det kan virke som om næringen er i ferd med å posisjonere seg som en viktig sysselsetter i regionen.

I Levi opplevde vi at tillit var i alle nivåer i næringen. Det var ingen som uttrykte liten eller ingen tillit til systemet i Levi. I Midt-Troms virker det som om det har vært en tradisjon med intern konkurranse mellom aktører, og dette har satt spor i tillitsforholdet de har i dag. I Levi var det forståelsen av at turistene så på de som én som styrket tillitsforholdet mellom aktørene, og undergravde eventuelle konkurranse-tradisjoner. Det ser ut til at Midt-Troms er i en fase der de begynner å forstå viktigheten av tillit og samhold, men det kan ennå virke som om de er i startgropen av denne prosessen.

5.2.3 Samarbeid, nettverk og klyngemekanismer

Da vi undersøkte faktoren samarbeid i Levi, så vi på samarbeid mellom Levi Travel og de tilknyttede reiselivsaktørene, og samarbeid mellom aktørene i nettverket Levi Travel, inkludert Kittilå kommune. Vi vurderte at samarbeid var en viktig bakenforliggende årsak til at praksisen med et felles bookingsystemet fungerer slik det gjør i Levi, og det er dermed av betydning at Midt-Troms har liknende samarbeidsforhold. Med samarbeid mener vi det å arbeide sammen for å oppnå felles mål (Anderson og Narus 1990). Det må altså foreligge en viss grad av samhandling i turistnæringen i Midt-Troms for at de skal kunne ta til seg praksisen med et felles bookingsystem. Vi formulerte følgende forskningsspørsmål knyttet til tilstedeværelse av samarbeid og nettverk:

- *Hvordan fungerer samarbeidet mellom aktører i Midt-Troms i dag, sammenliknet med samarbeidsforhold i Levi?*

Vi fant samarbeid å være viktig for praksisen med et felles bookingsystem, av flere årsaker. En av dem var, at samarbeid kan bidra til å minske konkurranse mellom tilbydere i næringen. I Levi hadde de såkalte uskrevne regler for hvordan de skulle samhandle rundt bookingsystemet for å unngå konkurranse. Aktører jobbet for å finne en egenart med sin drift, og skille seg ut fra øvrige aktører, for å unngå å være i direkte konkurranse med hverandre. Sandberg fra Visit Senja sa: "Noen bedrifter samarbeider jo faktisk veldig godt, andre mindre godt. Dette med å kopiere hverandre og konkurrere, ja det er dumt. Vi er for små og for få til å konkurrere, og så utkonkurrerer man kanskje seg selv til slutt". Til tross for dette mener hun at det er noen reiselivsaktører som har blitt bedre på dette med årene, og viser til eksempler på aktører som syr sammen felles pakkeløsninger. Det er ikke mange eksempler på dette, men både Sandberg og Elin Byberg i Målselv kommune, mener det er en positiv utvikling, og har tro på at en slik utvikling vil fortsette.

I Levi ble vi fortalt at godt samarbeid kom av samhandling over tid. Et felles destinasjonsselskap der aktørene er deleiere kan ses som et slags tvunget samarbeid for å få i gang samarbeidsprosessen. I Levi kan bookingsystemet og Levi Travel ses som en katalysator for samarbeid i næringen. Informant N-2 var del av et samhandlingsprosjekt i Midt-Troms regionen, og mente at samhandlingen gjorde at de knyttet sterkere bånd til samarbeidspartnerne, og at dette hadde gjort de mer positiv til økt samarbeid. Dette illustrerer positive effekter av å "bli satt" i et fast samarbeid, der en også blir mer åpen for videre samarbeid. Sandberg i Visit Senja viste til, at samarbeidet mellom deres organisasjon og reiselivsaktørene i regionen var forskjellig fra aktør til aktør: "noen forhold er veldig gode, andre lever sitt eget liv og det fungerer. Fordi de er gode i seg selv, bruker de oss bare til det de ser at de må bruke oss til". Generelt sett er forholdene gode, men grad av samhandling er avhengig av hvor mye reiselivsaktørene selv vil samarbeide.

I Levi så vi hvordan Levi Travel hadde klart å lage en samhandlingsorganisasjon som kunne gi medlemmene fordeler som veier tyngre enn eventuelle ulemper. Her opplevde en også at praksisen med et felles bookingsystem er av en slik art, at man må ta sin del av kostnadene

for å nyte godene tjenesten gir. Med bookingsystemet unngår man problemet med gratispassasjerer, ettersom man har en ekskluderingsmulighet. Det er altså kun medlemmenes produkter som selges gjennom systemet. Selv om eventuelle øvrige aktører i Levi kan nyte godt av den felles markedsføringen som Levi Travel bedriver for området, opplevdes det for aktørene at det likevel er verdt å være medlem, og kunne selge produktene sine i gjennom Levi Travel. Dette ser vi som et viktig moment for turistnæringen i Midt-Troms. Her kan det tenkes at et felles bookingsystem vil kunne være en samlende kraft for reiselivsnæringen. Hvis aktørene ser på et bookingsystem som lønnsomt, kan systemet vise seg som et mulig dreiningspunkt for samarbeid i regionen.

Vi finner ikke at det eksisterer en arena der tilnærmet samtlige aktører samhandler, men det finnes ett forholdsvis stort, og flere mindre, nettverk i reiselivsnæringen i Midt-Troms, hvis vi støtter oss til Jacobsen og Thorsviks (2007) definisjon av nettverk, som flere enheter som inngår i et relativt stabilt samarbeid. Det forholdsvis store nettverket i Midt-Troms er "Arena Lønnsomme Vinteropplevelser". Vi kan se flere mindre nettverk, eksempelvis nettverket rundt Visit Senja og "charter-nettverket", et nettverk som arbeider for charterturisme til Bardufoss flyplass. Disse mindre nettverkene i regionen, virker å være lite etablerte med noe løse forbindelser og mangel på faste samarbeidsavtaler. Ingen av nettverkene favner alle reiselivsorganisasjonene i regionen.

I Levi Travel-nettverket har Kittilä kommune (Kideve) en viktig rolle med å initiere og holde samarbeidet ved like. Reiselivsaktørene vi pratet med opplever Kideve som en utviklingspartner og mener dette samarbeidet er avgjørende for reiselivsnæringens suksess i Levi. Samarbeid i nettverk var viktig for Levi, både for å forenkle kommunikasjon i reiselivsnæringen, og for at aktører ble tatt med i, og forpliktet seg til, næringens felles visjon og mål. I Midt-Troms er byregionprogrammet, med samarbeid mellom de åtte Midt-Troms kommunene, en arena for samarbeid i regionen. I dette byregionprogrammet er reiseliv ett av tre satsningsområder for felles samhandling. At det nå er inngått et slikt samarbeid på tvers av kommunegrenser viser at regionen ønsker samarbeid. Kommunene har innsett at, som Fredriksen fra Lenvik Kommune ytret, "... disse næringene har ingen grenser, i hvert fall ingen kommunegrenser". Stig Stokkland fra Senja Næringshage fortalte: "Jeg tror det er en

generell trend, at regionen tenker mer samarbeid enn før. Det viser seg jo blant annet i byregion-programmet...man ser at man kanskje får mer igjen av å se ting i litt større sammenheng. At det kan gi en gevinst for alle". Vi oppfatter at kommunene i Midt-Troms har et ønske om å finne muligheter for samhandling, slik som byregion-programmet legger opp til. Men dette programmet befinner seg ennå på et planleggingsstadium, så det er vanskelig å si hva som vil komme ut av det. Ifølge informant N-5 har ikke satsingen ikke vært stor til nå:

Det blir litt vemodig. Det er jo ikke alle kommuner som skal satse på reiseliv, men mange kommuner sier at de satser på reiseliv og så gir de en avlat på noen hundre tusen til en felles organisasjon, og så mener de at de satser på reiseliv. Men det blir litt misforstått. Skal en kommune satse på reiseliv så må en ta en reiselivsnæring på alvor ... Så må man legge til rette, og være medansvarlig, og samarbeide med næringen i forhold til felles goder som profilering, drive helårs turistinformasjon, og ikke minst ha et næringsapparat som kan veilede reiselivsbedrifter. Da satser en kommune på reiseliv. Og det er det ingen av Midt-Troms kommunene som gjør. Så det er ingen som satser på reiseliv i Midt-Troms.

Noen aktører i Midt-Troms sa de hadde gode samarbeidsforhold med kommunen de tilhørte, mens andre sa de ikke så på kommunen som en samarbeidspartner i arbeidet med turisme. Sett mot forholdene i Levi, framstår også kontekstene som ulike. Det kan tenkes at regionen er avhengig av større inngripen fra kommunene som samarbeidspartnere, for å kunne ta i bruk et felles system for booking for regionen. Byberg fra Målselv kommune fortalte oss, at Innovasjon Norge Arktis er en viktig samarbeidspartner for dem for å sikre at reiselivsaktørene i kommunen får tilgang på kompetanse. Om samarbeid med Innovasjon Norge fortalte flere av informantene om et noe rigid system som det er vanskelig for aktørene å forholde seg til. Informant N-4 sa: "De er jo så strenge på det. Du må liksom passe på å ikke gjøre en drit før du har med de å gjøre, så du er sikker på at du får støtte i startfasen, etter det kan du få støtte til andre ting da. For meg ble det for tungvint." Samtidig var informantene rask med å påpeke at Innovasjon Norge og fylkeskommunen har mange virkemidler, som kan hjelpe bedrifter i reiselivsnæringen.

I Levi observerte vi at det hadde vokst fram en næringsklynge som førte med seg positive eksternaliteter, stordriftsfordeler og konkurransefordeler for næringen. Blant annet viste

dette seg gjennom generell vekst, økt turistmasse, samt variert tilbud og innovasjon fordi aktører "tvinges" til å tenke nytt i klynger, og en tør å være innovative når det er stor tilgang på turister. Aktørene i Levi har kunnet spesialisert seg innenfor nisjer, som gjør at de kan konsentrere seg og bli eksperter innenfor en nisje av turistnæringen. Hadde den enkelte forsøkt å være god på flere områder, ville de ikke framstått som spesialister. Tanken er at mange valgmuligheter innenfor samme bookingsystem gjør, at den reisende vil booke reise og opplevelser gjennom systemet. Levi blir en mer attraktiv turistdestinasjon, som en tydelig stordriftsfordel. Skillet mellom nettverk og klynge er geografisk konsentrasjon og at du i klynger får "spillover-effekter", altså positive effekter for en organisasjon som ikke kan tilskrives denne organisasjonen. I Levi har tilstedeværelse av næringsklyngen gitt utvikling av bookingsystemet over tid, fordi samhandling har ført til større og mer variert tilbud for turistene. Ut fra dette ble vårt forskningsspørsmål:

- *Hvordan påvirker klyngemekanismer muligheten for overføring av praksisen med felles bookingsystem i Levi, Finland, til Midt-Troms?*

Flere informanter vi snakket med betegnet Arena Lønnsomme Vinteropplevelser som en næringsklynge, blant annet Innovasjon Norge Arktis som også bevilger midler til "klyngen". Porter (2000:15) definerer en næringsklynge som geografisk konsentrerte sammenflettede organisasjoner, leverandører, tjenestetilbydere og firma fra beslektede næringsområder, samt assosierte institusjoner, i en bestemt næring som konkurrerer men også samarbeider. På bakgrunn av denne definisjonen kunne vi stadfeste at det fantes en næringsklynge i Levi. I Midt-Troms ser vi at noen av Porters (2000) kriterier oppfylles, men spesielt kriteriet om geografisk nærhet og "spillover"-effekter mener vi ikke blir oppfylt i tilstrekkelig grad til at Arena Lønnsomme Vinteropplevelser skal kunne defineres som en klynge. Dette betyr likevel ikke at samarbeidet i Arena Lønnsomme Vinteropplevelser er ubetydelig for utvikling av turistnæringen i regionen.

Arena Lønnsomme Vinteropplevelser startet med initiativ fra seks-syv bedrifter i landsdelen, ifølge Eliassen fra fylkeskommunen. Disse bedriftene kom sammen etter en serie workshops initiert av Innovasjon Norge, for sammen å finne løsninger på det som da var et overskudd

av turister i sommersesongen, og med relativt lave besøkstall i vintersesongen. Børge Hemmingsen fra Innovasjon Norge Arktis fortalte:

Det eksisterer jo en reiselivsklynge her i Troms som heter Arena Lønnsomme Vinteropplevelser ... klyngen har da eksistert i syv år, inne i sitt åttende år, og den samler jo 70 bedrifter. Riktignok ikke bare fra Troms, men hovedfokuset er Troms. Og det er klart, de har skapt noen arenaer som tiltrekker seg reiselivsnæringen. Vi er en del av klyngen, da snakker jeg både om fylket, og for så vidt destinasjonsselskaper også. I Troms så er det ikke sånn at vi føler noe behov for å kreere enda flere møteplasser. Enkelte fylker i Norge er jo sånn at reiselivsnæringen kanskje ikke er så godt organisert, og da må jo Innovasjon Norge ta en type ansvar i de stedene. Det trenger ikke vi. Vi kan bare henge oss på det som skjer, og det er veldig bra.

Sandberg i Visit Senja viste også til nettverket som et vellykket prosjekt som har skapt stort utbytte og mye aktivitet. Med rundt 70 medlemsbedrifter kan Arena Lønnsomme Vinteropplevelser sies å favne et stort spekter av næringsdrivende innenfor turisme i Troms, Nordland og Finnmark. Når vi ser på medlemslisten, kan det se ut til at det er noe overvekt av større etablerte organisasjoner fra Midt-Troms som er tilknyttet nettverket. Informantene som driftet noe mindre organisasjoner uttrykte at de følte de ikke passet inn i dette nettverket. Dette både på grunn av organisasjonens størrelse og innholdet i samlingene. Likevel har Arena Lønnsomme Vinteropplevelser vist seg som et nettverk som har skapt samhandling mellom aktører. Eksempelvis er det nå satt opp en bussrute som skal gå mellom Narvik og Tromsø i vintersesongen, og denne bussruten binder sammen flere reiselivsaktører i regionen.

At Midt-Troms ikke har en næringsklynge kan være utfordrende for oversettelse av kunnskapen, når Levi har en slik klynge. Målet med et felles bookingsystem er ikke bare å bedrive salg, men også å samle aktører i en næring for å gjøre området mer attraktivt for turistene. Det må derfor være et minimum av bedrifter, og vi mener samhandling i nettverk er nødvendig for at en skal kunne gjenskape en fullverdig versjon av bookingsystemet fra Levi. Etter våre vurderinger er det ikke en nødvendighet å ha en næringsklynge i Midt-Troms, selv om tilstedeværelse av klynger hadde kunnet bidra til å sikre effekt av et felles bookingsystem.

For at Midt-Troms skal kunne få til liknende samarbeidsforhold som det vi så i Levi, mener vi at et destinasjonsselskap eller et nettverk må jobbe for å samle alle aktørene til å tilhøre ett nettverk. Dette innebærer å skape positive utfall for medlemmer av nettverket, som gir mer for aktørene enn det det koster å være med. Et felles bookingsystem kan være et slikt samlende system som skaper positive effekter for aktørene.

For at næringen skal kunne få på plass et felles bookingsystem, mener vi det er nødvendig med mer samarbeid mellom turistnæringen og kommunene, eventuelt også Innovasjon Norge. Vi mener at kommunene bør jobbe mot å være samarbeidspartnere for reiselivsaktørene, i større grad enn det vi ser i Midt-Troms i dag. Samarbeid i Midt-Troms er likevel ikke fraværende, og man ser eksempler på positive utfall fra Arena Lønnsomme Vinteropplevelser. Det finnes muligheter for samarbeid i regionen, som kan føre til utbytte for både små og store aktører. Konkurransen preger ennå næringen i Midt-Troms, selv om vi ser en næring på vei mot en holdning, at sammen er vi sterkere.

5.2.4 Enhetlig næringsorganisering med en salgsenhet

I Levi var bookingsystemet "eid" av og tilknyttet den formelle organisasjonsstrukturen, Levi Travel. Det er i Levi en enhetlig næringsorganisering som samler hele området og "alle" aktører innenfor turistnæringen. Vi ser til definisjonen fra Christensen m.fl. (2009), og mener med formell organisasjonsstruktur, en struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utføres. En enhetlig næringsorganisering som samler aktører i reiselivsnæringen er av betydning for praksisen med felles bookingsystem, av flere grunner. Den kan være et talerør mot offentlige instanser eller andre private aktører, bidra til utvikling av felles strategier og stå som koordinator for nettverket av aktører, i tillegg til å faktisk drifte systemet. I tillegg fant vi at bookingpraksisen i Levi i stor grad var innvevd i praksisen med en salgssavdeling. I Levi så vi at aktørens eierforhold til Levi Travel, forsterket deres ansvarsfølelse og egeninteresse for at Levi Travel skulle lykkes. I Midt-Troms vil vi derfor se på organiseringen av turistnæringen, og hva som eventuelt kan være til hindring for enhetlig organisering av næringen.

En organisasjonsstruktur som finnes i Midt-Troms i dag, er destinasjonsselskapet Visit Senja. Midt-Troms har også nettverk som Arena Lønnsomme Vinteropplevelser eller "charter-

nettverket”, men en har ikke noen formell struktur som er felles for hele området og alle aktører. Næringsorganiseringen i Midt-Troms er ikke enhetlig, på samme måte som vi opplevde i Levi. Foreløpig fungerer Visit Senja i beste fall, som en slik samlende kraft for de fem tilknyttede kommunene. En mulig forklaring på manglende enhetlig næringsorganisering i Midt-Troms, kan kanskje være de mange kommunene i regionen og manglende samhandling mellom disse. For eksempel ble vi forklart at Visit Senjas manglende oppslutning fra innenlands-kommuner, i noen grad kan forklares med en identitetsbarriere. Dette ettersom kommuner og aktører lokalisert relativt langt fra Senja, ikke føler tilhørighet til et destinasjonsselskap som har Senja i navnet. Byberg fra Målselv kommune sa: ”...det må mer jobbing til for å videreutvikle det, for å knytte det sterkere opp mot oss. Og det heter jo Visit Senja, bare det er litt vanskelig å svelge for dølene på innlandet.” Likevel mener enkelte at Senja er en kjent merkevare, og at regionen bør samles om og knytte seg til dette destinasjonsselskapet som allerede eksisterer. Noen mente at en like gjerne kan knytte seg til Visit Tromsø, ettersom Tromsø de senere årene har blitt en kjent merkevare for vinterturisme. De nettverk som finnes i Midt-Troms, kan ikke sies å ha hatt en samlende effekt på næringen på samme måte som Levi Travel har hatt i Levi, men de kan vise seg å kunne bli en slik samlende kraft, eller noe som fører til et økt samarbeid. Men for at en skal kunne implementere et slikt felles system for booking, må enten disse nettverkene som finnes i Midt-Troms manifestere seg som mer formelle strukturer, eller så må et destinasjonsselskap utvikle seg til å favne om hele området.

Noen informanter nevnte et mulig ”Visit Troms” som en ønskelig organisering av reiselivsnæringa. Vi spurte Byberg fra Målselv kommune, hvilken organisering hun kunne ønske seg for reiselivsnæringen i regionen: ”Vi bør i hvert fall samle oss om ett destinasjonsselskap. Aller helst så hadde jeg ønsket ett for hele Troms, og ikke flere ulike visit-selskaper... For jeg tenker at turisten ikke bryr seg om hvilket område han skal til, alt er det arktiske”. Dersom denne samlende organiseringen hadde fantes, vil en med større sannsynlighet kunne ta i bruk et felles system for booking, fordi det da ville favnet om hele fylket. Slik ville den muligens fungert som en samlende kraft for stor-regionen som helhet. En enhetlig næringsorganisering kan også være et viktig ledd for turistnæringen i Midt-

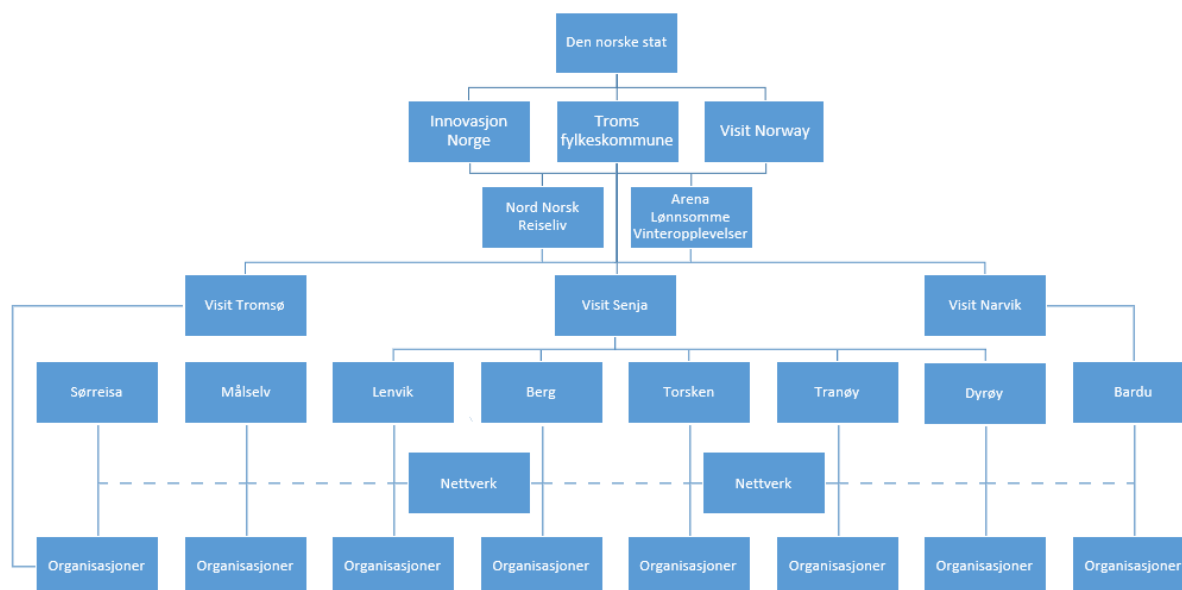
Troms, for å sikre samarbeidsforhold og unngå konkurranse, som beskrevet under delen om samarbeid, nettverk og klyngemekanismer.

I figur 4.1 viste vi organiseringen av turistnæringen i Levi og Finland. Ifølge informantene har en enhetlig organisering vært avgjørende for at man i Levi i det hele tatt har fått på plass et felles bookingsystem, og at det har lyktes. I tillegg var det en forenkende faktor, at en bare måtte forholde seg til én kommune i Levi.

I figur 5.1 (under) kan man se den overordnede organiseringen av reiselivsnæringen i Midt-Troms. Øverst har man den norske stat og organene denne benytter for å implementere reiselivspolitikken. Dette er Innovasjon Norge, Troms fylkeskommune og Visit Norway.

Innovasjon Norge Arktis og Troms fylkeskommune arbeider med bedrifter og prosjekt innad i Midt-Troms, mens Visit Norway har et blikk mot utlandet og markedsføring der. Under dette nivået finner vi Nord Norsk Reiseliv, en organisasjon som arbeider med å markedsføre alle tre fylkene i Nord-Norge som en helhet, og Arena Lønnsomme Vinteropplevelser, som er et omfattende nettverk med medlemmer i hele den nord-norske regionen. Under dette finner vi de tre destinasjonsselskapene som har tilknytning til Midt-Troms regionen. Visit Tromsø har kun tilknytning til enkelte organisasjoner i regionen, mens Visit Senja har inngått offisielt samarbeid med fem av kommunene i regionen. Visit Narvik er offisielt tilknyttet Bardu kommune. Sørreisa og Målselv er, per dags dato, ikke tilknyttet noe destinasjonsselskap. Under dette nivået finner vi noen mindre nettverk. Eksempler her er det som omtales som "chater-nettverket" og TRAD-nettverket (et nettverk med små aktører tilknyttet reiselivsbransjen). Nederst finner man reiselivsorganisasjonene i Midt-Troms.

Hvis man ser på figur 4.1 for reiselivsorganiseringen i Levi, kan en se noen åpenbare forskjeller. Mest påfallende er antall destinasjonsselskaper og kommuner. Midt-Troms har tre destinasjonsselskaper, Levi ett. Midt-Troms har åtte kommuner som skal samhandle, Levi er kun én kommune. Sammenlikner man disse to kontekstene ser man altså en mye større fragmentering i Midt-Troms, enn i Levi, når det gjelder disse lokale nivåene.



Figur 5.1 Reiselivsorganiserings Midt-Troms-Norge

Enhetlig næringsorganisering er viktig for praksisen med bookingsystemet, fordi organiseringen i Levi har bidratt til bredde i produkttilbudet og en oversiktlig plattform for kundene å forholde seg til når de besøker Levi. Manglende enhetlig organisasjonsstruktur vil følgelig være av betydning for våre muligheter og begrensninger, knyttet til å overføre og gjenskape suksessen med et felles bookingsystem i Midt-Troms. Dersom målet er et felles system for booking for hele Midt-Tromsregionen, mener vi regionen mangler organisasjoner eller strukturer som kan håndtere et slikt felles bookingsystem, slik organiseringen er i dag. Følgelig vil en eventuell implementering av et slikt system i dag, uten tilpasninger av konteksten, muligens ikke føre til ønsket effekt.

Som sagt fant vi også i Levi at bookingpraksisen i stor grad var integrert i praksisen med en salgsavdeling. Dette betyr at det vil være vanskelig å skulle lykkes med felles booking slik Levi har gjort, uten at man kobler bookingsystemet til en salgsavdeling. Visit Tromsø og Visit Narvik har salgsavdelinger som drifter, og støtter bookingsystemene deres. Hvis reiselivsnæringen som en helhet eksempelvis hadde søkt seg til Visit Tromsø, ville de allerede ha de rette støttefunksjonene som vi mener et slikt bookingsystem trenger. Hvis Visit Senja ønsker å ha en slik samlande rolle i regionen, og drifte et felles bookingsystem, ser vi på det som nødvendig at de oppretter en salgsavdeling. Et alternativ kunne ha vært at flere destinasjonsselskaper gikk sammen om å drifte en felles salgsavdeling, som håndterte flere bookingsystemer i stor-regionen.

5.2.5 Endringsagenter

I Levi så vi at hytteeiere og enkeltpersoner i Kittilå kommune opptrådte som endringsagenter, og fikk startet opp organisasjonen Levi Travel. Videre var det mennesker i Levi Travel, sammen med overnevnte, som var "motorer" som så behovet for å få på plass et felles system for booking i turistnæringen. Vi støtter oss til Jacobsens (2012) definisjon av en endringsagent, som enten eiere, ledere, eller ansatte i en organisasjon som ser områder der endring er ønskelig eller nødvendig, og initierer endringsprosesser. Slike endringsagenter og deres opplevelse av mangler ved næringen, var hele starten på prosessen med bookingsystemet i Levi. Følgelig mener vi det må være slike endringsagenter i Midt-Troms, som tar initiativ og evner å skaffe oppslutning for ideen om et felles system for booking. Slik kan det gå fra tanke til handling.

Reiselivsaktørene vi intervjuet i Midt-Troms mener booking er en utfordring for daglig drift, og de ønsker en løsning på denne utfordringen. Det er altså noe som flere mener er et problem. Samtidig foreslås det enkeltpersoner i regionen som kan fremstå som endringsagenter for næringen. At noen tar på seg denne typen ansvar er avgjørende, om praksisen fra Levi skal forsøkes overført. Spørsmålet vi stiller oss er derfor; hvem i regionen kan tenkes å ta på seg ansvaret som endringsagent, for å sette i gang en utvikling med et felles system for booking?

Det kan argumenteres for at det allerede finnes endringsagenter i Midt-Troms, som i det små har startet en form for endringsprosess mot et felles bookingsystem. Det var nettopp mennesker fra turistnæringen i regionen som ytret til FONIM-prosjektet, at de ønsket å se til Levi for å lære av deres suksess med et felles bookingsystem. Det er dette som er bakgrunnen for denne studien. Når vi spurte informantene i Midt-Troms om det finnes denne typen pådrivere og endringsagenter for næringen, nevnte de Arena Lønnsomme Vinteropplevelser og Visit Senja som mulige kandidater. I tillegg navnga de mange enkeltpersoner og bedrifter, med et ekstra engasjement for næringen.

Visit Senja har allerede planer om å implementere et bookingsystem i 2018. Altså har Visit Senja sett et område som trenger utvikling, og tatt grep for videreutvikling ved å planlegge

et online-bookingsystem til deres hjemmesider. En annen mulighet kan være nettverket Arena Lønnsomme Vinteropplevelser. Flere av nettverkets medlemmer har uttrykt på generell basis at de ønsker felles bookingløsninger, altså er et problem oppdaget. Dersom noen i nettverket ville arbeidet aktivt for å få på plass en ny eller bedre bookingløsning, kunne det ses på som starten på en felles bookingløsning for medlemmene i nettverket. Det samme gjelder øvrige turistaktører i regionen, som kan tenkes å ta på seg en slik oppgave. En fjerde mulighet er at det kunne finnes en endringsagent i Troms-regionen, som ønsket å slå sammen hele turistnæringen i Troms, og drive felles booking, kanskje gjennom etablerte Visit Tromsø. Til sist, ser vi at byregionprogrammet i Midt-Troms kunne tatt på seg rollen som endringsagent, for felles bookingløsninger i regionen. Informant N-5 mener likevel det ikke er naturlig å se til kommuner som endringsagenter alene: "...En kommune kan ikke drive fram en næringsutvikling på egenhånd. Det må være private initiativ som starter den runddansen, og så kan kommunen følge opp med å være en god tilrettelegger." Samtidig har Lenvik kommune allerede opptrådt som en endringsagent, ved at de var en sentral aktør i forbindelse med reoppstarten av Visit Senja. Ikke ulikt Kittilå kommune og deres bidrag til oppstart av Levi Travel.

Men det er ikke nødvendigvis så enkelt som å bare få på plass endringsagenter, så kan praksisen overføres fra Levi til Midt-Troms uten større hindringer. Som Jacobsen (2012) skrev, vil det alltid kunne oppstå motstand mot endring, og ingen endringsagenter kan garantere at endringsprosessen vil ende med suksess. Endringsagentene må evne å samle næringen og få til handling, dersom målet er å oppnå liknende suksess som i Levi med bruk av felles bookingsystem. De fleste informantene i Midt-Troms vi snakker med mener mulighetene for å samarbeide om et felles bookingsystem ligger klare, de må bare fanges opp av de "riktige menneskene". Dette er i så måte i tråd med våre opplevelser fra Midt-Troms, der vi mener det finnes endringsagenter, og næringen har et klart utviklingspotensial. Men en eller annen må ta styring og drive næringen framover. Flere informanter fortalte at de så hvor "overfylt" Tromsø var av turister, og at det handler om å kanalisere noen av disse turistene ut i distriktet. Det at en har potensiale til å nå langt flere turister, kan være en motivasjon for endringsagenter til å trå fram, og for aktører i Midt-Troms til å ville samle seg rundt et felles bookingsystem.

5.2.6 Langsiktig planlegging

I Levi fant vi at deres utvikling og bruk av langsiktige planer i turistnæringen var av betydning for utvikling i næringen generelt, og bookingsystemet spesielt. Dette fordi de i større grad kunne tenke langsiktig i forhold til utvikling, og med dette enklere tilpasse bookingsystemet utviklingen i reiselivsnæringen. I Midt-Troms i dag opererer kun noen få av kommunene med planer for turistnæringen, og de som gjør det har ofte kortere tidsperspektiv på planene, enn i Levi. På en side kan det være positivt ettersom kortere tidsintervaller betyr at man oftere må gjøre vurderinger av utviklingsmål. Men man vil mest sannsynlig ikke gjøre en like omfattende analyse, og vurderingen av utviklingsmål vil følgelig være mer overfladiske. Hvis man i Midt-Troms har som mål å samle alle reiselivsaktører under én paraply, i ett destinasjonsselskap, for å implementere et felles bookingsystem, kan det tenkes at næringen ville hatt nytte av slike langsiktige planer som vi så i Levi. Dette fordi arbeidet med å samle alle aktører, å bli enige om et felles system for booking, og videre implementering av dette, vil ta tid. Dette vil muligens ta lengre tid enn tre-fire år, som er en mye brukt standardlengde på handlingsplaner innenfor turistnæringer. Følgelig vil man kanskje kunne sikre en slik prosess ved å lage planer som overstiger tidsperioden en eventuelt ser for seg at denne type arbeid vil trenge.

5.2.7 Kompetanse

Kompetanse hos arbeidstakere var noe vi vurderte i Levi som en mulig bakenforliggende årsak til et velfungerende felles bookingsystem, basert på at kompetente arbeidstakere i Levi har gjort gode beslutninger for utviklingen av bookingsystemet. I Midt-Troms blir spørsmålet da om næringen innehar den nødvendige kompetansen til å gjøre de riktige endringene for å utvikle og drifte et felles bookingsystem. Eliassen fra fylkeskommunen sa at det ble påpek under en reiselivskonferanse, at en av de største utfordringen for reiselivsnæringen, ikke bare i Midt-Troms regionen, var kompetanse. Dette er noe Eliassen mener man har arbeidet mye med i hele Troms, i ettertid. Spesielt har det vært viktig å sikre balanse mellom vinter- og sommersesongen, slik at man kan beholde kompetente arbeidstakere hele året. Sesongarbeid er utbredt i reiselivsnæringen, og det er alltid en risiko at kompetente arbeidstakere ikke er tilbake neste sesong.

Selv om man finner mange reiselivsaktører i Midt-Troms med kompetanse, er det likevel noe mangel på store profesjonelle aktører i regionen. Denne mangelen kan gjøre det vanskelig for næringen i Midt-Troms å tiltrekke seg samme type kompetanse som finnes i Levi.

Næringen som helhet er muligens ikke attraktiv nok som arbeidsplass, til å tiltrekke seg kompetente arbeidstakere på lik linje med Levi. Hvis en forutsetter at kompetente arbeidstakere vil ta de "rette" beslutningene, vil også mangel på kompetanse i næringen som helhet kunne påvirke utviklingen i reiselivsnæringen i Midt-Troms.

Kompetanse i forhold til et felles bookingsystem vil være viktigst for organisasjonen som skal drifte bookingsystemet. Destinasjonsselskapene tilknyttet Midt-Troms regionen, blir omtalt av informantene som noe forskjellig når det gjelder dette aspektet. Visit Tromsø og Visit Narvik blir omtalt som profesjonelle aktører som innehar kunnskap om, og erfaring med å utvikle og selge reiselivsnæringen. De har begge bookingsystemer, men omfanget av aktører, og type aktører som er tilknyttet disse bookingsystemene er varierende. Visit Tromsø og Visit Narvik har dermed erfaring med slike systemer, og dette ser flere av informantene på som viktig. Visit Senja holder på å utvikle et bookingsystem, men dette vil ikke lanseres før i 2018. Visit Senja er i tillegg en ny organisasjon, ettersom den ble restartet med ny organisasjonsform og nye ansatte i 2016. Sandberg, leder i Visit Senja, har ikke spesifikk reiselivserfaring, men har mye kunnskap om næringslivet og næringsutvikling i Midt-Troms. Hun har inngående kjennskap til offentlige instanser, og det å representere og handle på vegne av en større gruppe mennesker. Slik finner vi ikke grunnlag for å si at det er mangel på kompetanse i Midt-Troms. Slik vi opplevde Levi og organisasjonen Levi Travel, vurderer vi at det er forskjeller på kompetansenivået, men dette vil ikke være noe hinder for at reiselivsnæringen i Midt-Troms skal kunne bedrive felles booking.

5.2.8 Kultur

I Levi fant vi at kultur var av betydning for praksisen med det felles bookingsystemet.

Informantene beskrev "the Levi spirit" og "the Levi way", som en slags kulturell samlende forklaring på aktørenes pågangsmot, innovasjon, og at aktørene i området ønsker hverandre vel. Samarbeid og tillit har institusjonalisert seg i Levi som en del av kulturen, og aktører

følger en passende-logikk for handling basert på kultur. I Midt-Troms ville vi se om slike kulturelle elementer og kjennetegn var til stede. Vi utviklet forskningsspørsmålet:

- *Har reiselivsnæringen i Midt-Troms den "rette" kulturen for at ideen om et felles bookingsystem, slik det finnes i Levi, Finland, skal kunne implementeres i regionen med suksess?*

Vi spurte samtlige informanter i Midt-Troms hva de mente om kulturen i reiselivsnæringen, og om denne var preget av for eksempel samarbeid, innovasjon, konkurranse eller liknende. Noe alle informantene viste til var at man hadde slitt med en noe individualistisk, "alle for seg selv"-kultur. Informant N-2 fortalte at "det har vært en dårlig kultur, fordi at alle satt på hver sin kant". Informant N-5 sa seg enig i dette, og fortalte at "en er mindre interessert i å dele enn å karre til seg. Og det er to bestanddeler i en kultur som er lite forénbart med å lykkes i en næringsutvikling". De fleste informantene mener at kulturen har endret seg mye de siste årene, men at man fremdeles har mye å ta igjen. Da vi spurte hvorfor man henger etter i Midt-Troms svarte informant N-4:

Vi har vært bortskjemte. Vi har hatt den fantastiske naturen rett utenfor døra, og det har vært veldig lett å få turister... Levi og Kiruna har ikke hatt det heldige utgangspunktet. De har måttet lage gull av gråstein, i forhold til oss. De har måttet sette i gang mye større prosesser, og ta et skikkelig tak for å komme i gang, og det tror jeg de surfer mye videre på.

Med dette mener informanten at ettersom man ikke har vært nødt til å arbeide hardt for turistene, har man kunnet drevet for seg selv, i liten skala. Man har ikke sett på det som nødvendig å samhandle og skape tillitsforhold til hverandre, og dette har institusjonalisert seg i kulturen. Flere av informantene viste i tillegg til dypere kulturelle forskjeller innenfor Midt-Troms regionen. Bjørn Fredriksen fra Lenvik kommune uttrykker seg slik:

Ja, altså, nå skal jeg være forsiktig, men det er klart at det er veldig stor forskjell på lynne og kultur på yttersiden av Senja og inne i dalene. Hvis ytterside-væringen er utålmodig og bare hopper i det, så tar beslutningsprosessene i indre Troms i hvert fall to generasjoner. Om det bare skal bygges et fjøs, med mindre det avgir noe. Og det har med leveveien og gjøre. At man faktisk planter skog som velstand for neste generasjoner, mens på yttersiden så har man fisken når han kommer forbi, så bruker

vi opp pengene ... Jeg spisser det nå litt, men det betyr at det er litt kulturforskjeller, altså i forhold til forståelsen. Man må ta hensyn til at kanskje ikke alle er like impulsive.

Dette skillet mellom en kystkultur som er impulsiv, og en innlandskultur som er avventende, kan være en faktor til fragmenteringen vi ser i reiselivsnæringen i Midt-Troms. Dette er gamle kulturer som er vanskelige å forene. Samtidig ser vi ingen markante forskjeller mellom kyst og innland, når vi spurte informantene hva de ser på som viktige verdier og mål for reiselivsnæringen. Dette kan det bety at man har felles verdier man kan bygge en felles kultur på, men at man ved samhandling muligens må inngå kompromiss når det gjelder tidsperspektivet ved felles planlegging og implementering.

Kultur vil kun bevares så lenge det ses på som "riktig" ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007:121). Alle informantene våre snakker om en individualistisk kultur i reiselivsnæringen, som feil måte å tenke på, og feil måte å skape utvikling på. De oppfatter dermed ikke den individualistiske kulturen lenger som "riktig". Endringene de siste årene som informantene viser til, kan bety at det er påbegynt en endring i kulturen. Selv om aktører i Midt-Troms beskriver at de har en vei å gå, før en er helt i mål med en godt etablert kultur for samarbeid, viser alle til at dette er prosesser som er igangsatt og under utvikling. Vi sporer en vilje til endring i næringen, som viser seg ved at aktørene ønsker felles bookingsystem og de oppfatter individualisme som "feil". Men selv om vi sporer en vilje til endring i næringen, må en likevel skille mellom det at aktørene uttrykker vilje, og om det betyr at det faktisk er vilje til endring. Det er flere forhold som kan stå som "bevis" for denne velviljen. Mange aktører har i løpet av det siste året valgt å knytte seg til destinasjonsselskapet Visit Senja. Byregionsprogrammet ble startet som et samarbeidsprosjekt for å få til endring, og en ser resultater av viljen til endring gjennom en bussrute som har blitt opprettet i regionen på grunn av samarbeid som startet i Arena Lønnsomme Vinteropplevelser.

Kulturendring er en treg prosess, men det at en slik prosess er påbegynt, betyr at de er på vei mot en kultur mer åpen for samarbeid. De vil dermed være mottakelig for å samarbeide slik det er nødvendig for et felles bookingsystem. Vi oppfatter små endringer i kulturen i Midt-Troms, fra en individualistisk kultur mot en samarbeidskultur, men vi oppfatter en klar optimisme for næringen og et *ønske* om samarbeid framfor konkurranse.

Kulturen i Midt-Troms i dag, er ikke den samme vi ser i Levi i dag. Samtidig kan vi ikke si noe om hvilken kultur som preget Levi i oppstarten. Det kan tenkes at en i Levi på 80-tallet, hadde liknende kultur som vi ser i Midt-Troms i dag. Det kan også være at bookingsystemet har vært en utviklende faktor for kulturen vi ser i Levi i dag. Det faktum at aktører i Midt-Troms *ønsker* en kultur for samarbeid og ser på mangel på samarbeid som feil for den videre utviklingen, vil være viktig for videre kulturendring.

5.2.9 Andre faktorer

I dekontekstualiseringsfasen så vi om det fantes andre bakenforliggende faktorer som muligens kunne forklare praksisen med et felles bookingsystem i Levi, i tillegg til de faktorene vi beskriver over. Disse faktorene var nasjonalitet, demografi, nasjonal distriktspolitikk, og avstand (geografisk konsentrasjon og infrastruktur). Her vurderte vi at nasjonalitet, demografi og nasjonal distriktspolitikk hadde liten forklaringsevne for hvorfor bookingsystemet i Levi fungerer slik det gjør. Vi vurderte derimot at avstand (herunder geografisk konsentrasjon og infrastruktur) kunne være av betydning, om muligens kun indirekte.

I forhold til geografisk konsentrasjon ser vi store forskjeller mellom Levi og Midt-Troms. Mens reiselivsaktørene i Levi i hovedsak er lokalisert relativt nært bykjernen, er reiselivsaktørene i Midt-Troms i mye større grad spredt rundt i hele regionen. Det er mulig det vil være enklere å favne om alle aktørene i et bookingsystem dersom de ligger geografisk nær hverandre. Den fysiske nærheten vil ofte føre til at reiselivsaktørene kjenner hverandre, og daglig må forholde seg til hverandre. Ved at man er så tett på hverandre i hverdagen, får man en lavere terskel for kommunikasjon og samarbeid. Det kan også bety at det kan være enklere å sette sammen pakkeprodukter på tvers av organisasjoner mellom aktørene, fordi det ikke er nødvendig med betydelig transport mellom tilbyderne av aktiviteter og overnatting. I Midt-Troms viser flere av informantene til mangel på geografisk nærhet, sammen med en mangel på offentlig transport som kan oppheve avstandene, som en utfordring for å få til slike samarbeid, og et hinder for den videre utviklingen til reiselivsnæringen i Midt-Troms generelt. Den geografiske spredningen av reiselivsaktørene

gir også en fragmentering av organiseringen av reiselivsnæringen som en helhet. Eksempelvis har reiselivsaktørene i Midt-Troms forskjellige destinasjonsselskaper som nærmeste selskap, der aktørene på Senja har Visit Senja som nærmeste destinasjonsselskap, og aktørene rundt Setermoen har Visit Narvik. Dette gjør det vanskeligere å skulle samles under én organisasjon og ett bookingsystem. Vi vurderer med dette at det er store forskjeller mellom Levi og Midt-Troms når det gjelder geografisk konsentrasjon, og dette kan få konsekvenser for oversettelsesarbeidet.

Når det gjelder infrastruktur i forhold til flyplass og veinett, ser vi derimot flere likheter. Begge kontekstene har tilknytning til flyplass. Men der Kittilä internasjonale flyplass er ca. 15 minutter unna de fleste reiselivsaktørene i Levi, har flere av reiselivsaktørene i Midt-Troms opptil to timer med kjørevei til Bardufoss flyplass. I tillegg viser flere av informantene i Midt-Troms til små og dårlige veier på Senja, samt dårligere regionsforbindelser ettersom fergene ofte bare går om sommeren. Informantene i Levi var derimot meget fornøyd med veinettet i regionen.

Selv om Midt-Troms selv ser utfordringer i forhold til infrastruktur og offentlig transport, ser ikke vi det som en like stor utfordring når det kommer til muligheten for et mulig felles bookingsystem. Vi har forståelse for at disse faktorene kan bety utfordringer for reiselivsnæringen i Midt-Troms generelt, men ser ikke at disse vil påvirke oversettelsesarbeidet vårt nevneverdig.

5.2.10 Identifisering og vektlegging av de rette elementene

Det er som nevnt to deler av kontekstualiseringen som vil være svært viktig å forholde seg til i et oversettelsesarbeid. For det første er det viktig at man ikke mister de essensielle delene som gjør praksisen suksessfull i kildekonteksten, altså "Arrow core" (Winter og Szulanski 2001). Det andre er å overse essensielle deler ved mottakerkonteksten, og dermed ikke gjøre de nødvendige tilpasningene slik at kunnskapen kan passe inn i konteksten (Røvik 2016). Fra funn i Levi, mente vi at vi hadde gjort de riktige vurderinger og vektlagt faktorene vi fant av betydning for praksisen, riktig. I hovedsak dreide dette seg om å få riktig informasjon fra riktige informanter. Vi mente vi hadde fått til dette på bakgrunn av at informantene ga oss inngående informasjon om det vi spurte om, samt at de navnga

hverandre som riktige personer for oss å snakke med.

I Midt-Troms opplevde vi at vi i mye større grad enn i Levi, fikk tvetydige svar fra informantene, og flere informanter ga motstridende utsagn i beskrivelser av konteksten. Vi mener å ha snakket med representanter fra alle instanser som er involvert i, og av betydning for, turistnæringen i Midt-Troms. Informantene navnga hverandre som viktige personer for oss å snakke med, noe vi også her ser som en validering for at vi har intervjuet "riktige" aktører. Vi tror ikke nødvendigvis tvetydighet i svarene har å gjøre med at vi har snakket med feil informanter, men at det heller kan vise at vi har å gjøre med en mer fragmentert næring enn i Levi. Motstridende utsagn fra informantene kan likevel gjøre vårt oversettelsesarbeid og tolkning av konteksten vanskeligere. Eksempelvis kan det være vanskeligere å vurdere om Midt-Troms er mottakelig for kunnskapen som skal overføres. I vår tolkning og helhetsvurdering av reiselivsnæringen i Midt-Troms, mener vi likevel at vi er sikre på at vi presenterer "tingenes tilstand" slik de er, og at vi har vektlagt essensielle deler riktig.

En annen faktor, var at vi så på Midt-Troms basert på det vi opplevde i Levi. Det kan være en begrensning at vi valgte å se på de samme faktorene på begge lokasjoner, og vi kan følgelig ha oversett andre viktige elementer fordi vi hadde dette fokuset. Det kan tenkes at dersom vi skulle undersøke motsatt, altså først sett på Midt-Troms, kunne vi identifisert andre faktorer ved konteksten i Midt-Troms, enn de vi identifiserte i dette arbeidet. Fordi prinsippet bak teorien vi benytter innebærer å kunne sammenlikne kontekster, er det likevel naturlig å basere undersøkelser i Midt-Troms på de elementene vi avdekket som betydningsfulle i Levi. Når en gjør en komparativ undersøkelse må en nødvendigvis se på de samme faktorene i forhold til det som skal sammenliknes, og ettersom praksisen skal forsøkes gjenskapt i Midt-Troms, er vi også avhengig av kildekonteksten fra Levi som premisser for datainnsamlingen.

Vi mener på bakgrunn av dette å ha favnet om de mest essensielle delene ved mottakerkonteksten, og at vi dermed er i stand til å gjøre de nødvendige tilpasninger, slik at kunnskapen som skal overføres kan passe inn i konteksten i Midt-Troms.

5.2.11 Oppsummering kontekstualisering

Vi har gjennom kontekstualiseringen gjort vurderinger om hvilke faktorer som kan påvirke overføringen av praksisen med felles bookingsystem i Levi, til Midt-Troms. Våre funn tilsier at oversettelse av kunnskapen er mulig, men at det også finnes store ulikheter mellom lokasjonene Levi og Midt-Troms som det må tas hensyn til i dette arbeidet.

Når vi så på tillit som faktor, opplevde vi betydelig mindre tillit i næringen i Midt-Troms, enn det vi så i Levi. Dette gjelder alle aspektene vi tok for oss. Informantene i Midt-Troms viste til en synbar tradisjon der en ser på andre reiselivsaktører som konkurrenter, men at det de siste årene har det utviklet seg et mer positivt syn på muligheter for samhandling. Dette kan bety at man har begynt å se mot hverandre, men at det fortsatt vil ta tid til å bygge tilliten i reiselivsnæringen. For at et felles bookingsystem skal fungere må det foreligge en viss form for tillit både til systemet, og de som samhandler i systemet. I Levi vurderte vi at tillit var en viktig grunn til at praksisen fungerer slik det gjør. Vi ser dermed på tillit som en ulikhet for Levi og Midt-Troms.

Midt-Troms har mange gode samarbeidsforhold i reiselivsnæringen, og det finnes flere nettverk i regionen som plattformer for samarbeid. Likevel er ikke tradisjonene for samarbeid like utviklet slik vi så det i Levi. Et visst samarbeidsnivå kreves for å kunne samhandle om et felles system for booking, og dette ser vi ikke er på plass i Midt-Troms i skrivende stud. Mangelen på samarbeid i Midt-Troms ses dermed som en ulikhet mellom kontekstene.

Per i dag foreligger det ingen organisasjonsstruktur som favner om hele reiselivsnæringen i Midt-Tromsregionen. Det er altså ingen enhetlig organisering. For at man skal kunne ha et felles bookingsystem, må man ha en felles organisasjon som kan drifte denne. Dette betyr at slik næringsorganiseringen i Midt-Troms er i dag, er det ingen organisasjoner som ta inn i seg praksisen med et felles bookingsystem. Vi fant i tillegg at salgsenheten i Levi Travel i stor grad var innvevd i praksisen med bookingsystemet. Slik vi vurderer det vil ikke et felles bookingsystem fungere på samme måte som det gjør i Levi uten en slik salgsenhet. Visit Tromsø og Visit Narvik har begge en salgssavdeling, men det er et mindretall av reiselivsaktørene i Midt-Troms som er tilknyttet disse destinasjonsselskapene.

Ettersom vi ser på disse faktorene som grunnleggende for at man skal kunne ha et felles bookingsystem i Midt-Troms, ser vi på dette som en markant ulikhet mellom lokasjonene.

For å få på plass et felles system for booking i Midt-Troms, må det finnes endringsagenter i regionen som tar initiativ og evner å skaffe oppslutning rundt ideen. Mulige endringsagenter for denne prosessen i Midt-Troms er Visit Senja, Arena Lønnsomme Vinteropplevelser, navngitte enkeltpersoner og organisasjoner med et ekstra engasjement for næringen, byregionprogrammet, eller en mulig endringsagent fra Troms-regionen som vil samle hele regionen. Vi ser mange muligheter for endringsagenter, og vi vurderer dermed Levi og Midt-Troms som like i forhold til denne faktoren.

Vi mener at turistnæringen i Midt-Troms ville hatt nytte av langsiktig planlegging, ettersom arbeid med et felles bookingsystem sannsynligvis må knyttes opp mot en langsiktig plan for regionen, hvis målet er å lykkes med implementering på samme måte som i Levi. Flere av kommunene i Midt-Troms har tidligere utviklet næringsplaner, og vi ser dermed på det som mulig at et slik bookingsystem kan bli koplet opp i planer, om det skulle være i enkelte kommuner, i byregionprogrammet, eller i planene for destinasjonsselskapene. Vi var i tillegg noe usikker på hvor viktig det var at planene gikk over en lengere tidsperiode. Vi mener det i Levi kan ha bidratt til bookingsystemet vi ser i dag, men vi kan ikke si at dette har vært en avgjørende faktor. Det er dermed knyttet noe tvetydighet til denne faktoren. Vi vurderer med dette at faktoren tillegges noe vekt, men ikke like mye som de faktorene allerede nevnt i dette delkapittelet. Vi vurderer Levi og Midt-Troms som noe ulike, i forhold til denne faktoren.

Det oppleves at det er noe forskjellig kompetansenivå mellom de forskjellige destinasjonsselskapene tilknyttet Midt-Tromsregionen og Levi Travel. Dette kan være en utfordring for reiselivsnæringen i Midt-Troms generelt, men vi ser likevel ikke at det skulle være til hinder for å drive et felles bookingsystem i regionen. Vi ser med dette på kontekstene som noe like. På samme måte som faktoren "langsiktig planlegging", mener vi, at kompetanse i noen grad har bidratt til bookingsystemet vi ser i dag i Levi, men at faktoren heller ikke bør vektlegges like mye som de fire første nevnte faktorene.

Kulturen i Midt-Troms har tidligere vært preget av individualisme og splittelse, fremfor deling. Vi ser nå konturene av en næring som ønsker å samarbeide fremfor å konkurrere, og informantene vi pratet med ønsker et kulturelt skifte i næringen. Kulturen ser ut til å ha endret seg noe, men vi mener den har en lang vei å gå. I forhold til å implementere et felles bookingsystem i regionen, ser vi at kultur kan være en begrensning, likevel mener vi å se at

forholdene ligger til rette for denne type samhandling i regionen, nettopp fordi aktørene i næringen ønsker samhandling og mindre konkurransepreg. Vi ser på faktoren som viktig for at et felles bookingsystem skal kunne fungere på likt vis i Midt-Troms som det i Levi. Vi ser noe ulikheter mellom kontekstene angående kultur, men mener likevel ikke dette er et stort hinder for oversettelse, på grunn av god utvikling i regionen.

Med avstand, viser vi til geografisk konsentrasjon og infrastruktur. Her ser vi at det kan være enklere å favne om alle reiselivsaktørene i et felles bookingsystem, om de ligger geografisk sett nær hverandre. I Midt-Troms er det stor geografisk spredning i næringen, og mangel på offentlig transport som kan virke opphevende for disse store avstandene i regionen. Det kan gjøre at det er vanskelig for næringen å samles om et destinasjonsselskap. Vi er noe usikre på hvor viktig denne avstandsfaktoren har vært for at det felles bookingsystemet har lyktes slik det har gjort i Levi, men vi vil mene at det i noen grad har hatt betydning. Vi tillegger derfor denne faktoren noe viktighet, og ser samtidig at det er stor ulikhet mellom Levi og Midt-Troms.

Basert på våre funn vil vi si at de største utfordringene forbundet med at Midt-Troms skal ta inn i seg praksisen med felles bookingsystem slik det finnes i Levi, er mangel på enhetlig organisasjonsstruktur med salgssavdeling, tillit og samarbeid/nettverk. Når det gjelder faktorene kultur, kompetanse, klyngemekanismer, langsiktig planlegging, og avstand (geografisk konsentrasjon og infrastruktur) ser vi at det kan være utfordringer knyttet til disse, om Midt-Troms skal kunne nytte praksisen med et felles bookingsystem. Dette fordi vi finner vi forskjeller innad i Levi og i Midt-Troms rundt disse forhold, men de er ikke nødvendigvis til hindring for at Midt-Troms skal kunne lære av praksisen med bookingsystemet i Levi. Vi mener forutsetningene for at Midt-Troms skal kunne nytte seg av denne praksisen ligger til rette fordi det finnes mulige endringsagenter i regionen. Samlet sett ser vi derfor at turistnæringen i Midt-Troms har gode forutsetningene for å ta inn i seg praksisen med felles bookingsystem, slik det finnes i turistnæringen i Levi. Det er likevel flere elementer som må utvikles for at en kan kunne hevde at Midt-Troms har de rette forutsetningene for å nyttiggjøre seg kunnskapen om bookingsystemet

6.0 Analyse

I følgende kapittel vil vi gjøre en analyse av forhold som kan påvirke kunnskapsoverføring av praksisen med bookingsystemet fra Levi, til Midt-Troms, basert på funn beskrevet i kapittel 4 og 5. Vi skal peke på hemmere og fremmere knyttet til det å skulle overføre og gjenskape suksessen med bookingsystemet i Levi i Midt-Troms. Vi vurderer translatørkompetanse, bruk av regler for oversettelse, og muligheter for eventuell implementering i Midt-Toms. Vi ser videre på tre barrierer som mulig grunn for utfallsvariasjon i kunnskapsoverføringsprosesser. Til sist svarer på avhandlingens problemstilling og delproblemstilling.

6.1 Translatørkompetanse

Translatørkompetanse viser til evnen en translatør har for å oversette praksiser og ideer mellom organisatorisk kontekst, på en måte som gjør at man får det utfallet man har ønsket for prosessen (Røvik 2007; Røvik 2016). Et sentralt element ved translatørkompetanse er å ha så god kjennskap som mulig til kontekstene det skal oversettes fra og til, samt inngående kunnskap om praksisen som skal overføres. Translatøren må også ha kunnskap om oversettelsesregler, og hvordan disse brukes i forskjellige sammenhenger.

I denne avhandlingen er det vi, forfatterne, som er translatørene i prosessen med å undersøke hvorvidt og hvordan bookingpraksisen i Levi, kan bli gjenskapt i Midt-Troms. Vi skal i arbeidet skissere en tenkt oversettelsesprosess. Med disse retningslinjene vil en kunne si at vi i forsøket på å oversette kunnskap om bookingsystemet i Levi, har gode forutsetninger for å lykkes. Dette på bakgrunn av avhandlingens natur, som gjør at vi i stor grad vil være kjent med regler for oversetting, samt kontekst hos kilde og mottaker. Vår rolle i dette arbeidet har likevel ikke vært å gjennomføre denne oversettelsen i praksis. Vår rolle er mer som faglige rådgivere, der vi kan gi gode råd til de som muligens skal utføre dette i praksis. Det kan ses som noe problematisk at vi som translatører skal vurderer vår egen translatørkompetanse. Et element i det å være inkompetent, er jo nettopp at man ikke forstår at man er inkompetent. Følgelig vil vi muligens være inhabil i vurderingen av oss selv.

I avhandlingen har vi vist til hvordan vi systematisk har samlet inn kunnskap om, og sammenliknet, kontekstene. Før vi dro til Levi og Midt-Troms på feltarbeid, gjorde vi

nettbaserte forberedelser. Her så vi til flere nettsider og dokumenter med informasjon om reiselivsnæringen på lokasjonene. I forbindelse med feltarbeidet har vi vært i Levi og Lapland ved to anledninger, i til sammen 8 dager, og i Midt-Troms ved fire anledninger i til sammen 7 dager. Gjennom arbeidet i Levi og Midt-Troms var vi opptatt av å utforske alle aspekter ved destinasjonene, ved å besøkte forskjellige restauranter, hoteller og aktivitetstilbydere. Vi har hatt uformelle samtaler med lokale reiselivsaktører, samt at vi deltok vi på et medlemsmøte i Visit Senja, og i Levi besøkte vi turistkontoret. Vi har gjort en uformell litteraturgjennomgang ved å lese oss opp på artikler, næringsstrategier, reiselivsstrategier og reiselivsmeldinger tilknyttet nasjonale, regionale og lokale forhold i Midt-Troms og Levi. I Levi hadde vi noe mindre tilgang på denne type dokumenter fordi mange er skrevet på finsk. Likevel var flere sammendrag tilgjengelig på engelsk, og vi fikk oversatt noen dokumenter som vi mente kunne være nyttig å lese. Dette kommer i tillegg til intervjuene vi har gjennomført, for å være i stand til å vurdere kontekst på begge lokasjoner.

Avhandlingens teoretiske kjerne er Røviks (2016) instrumentelle teori om kunnskapsoverføring. Vi har derfor satt oss godt inn i oversettelsesreglene han presenterer. For å få et balansert inntrykk av hvorfor teorien er utformet slik den er, og for å kunne se eventuelle svakheter og styrker ved den, har vi sett til andre tilknyttede teoretiske bidrag. Vi har ikke tidligere gjennomført en kunnskapsoverføringsprosess i praksis, og har dermed liten erfaring på dette området. Praktisk erfaring er noe som kan vise seg som meget viktig i en slik prosess. Erfaring vil kunne fylle ut eventuelle teoretisk tomrom, og man vil kunne forstå bedre hva som må til i oversettelsesprosessen. For å lære av andres erfaringer med oversettelsesreglene, har vi lest tidligere avhandlinger som har hatt fokus på tilnærmet samme teorigrunnlag. I tillegg har vi kunnet spørre og rådføre oss med teoriforfatter Røvik, ettersom han er vår veileder for avhandlingen.

Dersom translatørkompetanse er avgjørende for utfall av oversettelsen (Røvik 2016), vil en kunne støte på utfordringer om aktører i Midt-Troms skal gjøre denne oversettelsen i praksis. Dette fordi disse ikke nødvendigvis har inngående kunnskap om kontekstene, oversettelsesregler, og teorien bak en kunnskapsoverføring. Det vil følgelig være av betydning at vi som forskere har klart å presentere et så fullstendig bilde som mulig av forholdene, og at vi har klart å formidle råd om hvordan gjøre oversettelsen. Ifølge Winter

og Szulanski (2001) må man gjennom en prøve og feile-prosess under implementering, og det er utfordrende hvis de som implementerer ikke har kunnskapen som er nødvendig. Under en eventuell praktisk gjennomføring og implementering, vil aktørene som skal utføre dette arbeidet måtte håndtere uforutsette problemer og hendelser uten nødvendigvis å inneha kunnskap om verken Levis kontekst, teori om kunnskapsoverføring eller oversettelsesregler. Uten "riktig" translatørkompetanse kan en da spørre seg om de er dømt til å mislykkes i forsøket. Det er mulig det bør være en samhandlende prosess mellom kunnskapsinnehavere og de som skal utføre kunnskapsoverføringsprosessen, i et forsøk på å sikre alle ledd i prosessen. Her må de essensielle elementene i bookingpraksisen, og ønskene og vurderingene til aktørene i Midt-Troms tas hensyn til. Det kan på samme måte være avgjørende at de som skal gjennomføre en kunnskapsoverføringsprosess i praksis tror på, og følger råd for gjennomføring fra faglige rådgivere. Spesielt med tanke på at de som skal benytte et eventuelt felles bookingsystem må være åpen for, og ønske endringer for å maksimere muligheter for suksessfull implementering.

Vår noe manglende erfaring med kunnskapsoverføring får vi ikke gjort så mye med, men vi har satt oss så godt som mulig inn i praksis om bookingsystemet, kontekster, og det som er skrevet angående oversettelsesmodusene og oversettelsesreglene. Dette for å bli i stand til å teoretisk gjennomføre en kunnskapsoverføring. Vi ser derfor på vår teoretiske translatørkompetanse som tilfredsstillende etter forhold nevnt over, og at dette er en styrke for arbeidet med vår avhandling.

6.2 Tre kontekstuelle betingelser

Som nevnt i teorikapitlet, viser Røvik (2016) til tre kontekstuelle betingelser ved en kunnskapsoverføring. Disse setter begrensninger, eller gir muligheter, for hvilke oversettelsesregler en kan og bør benytte seg av. Den første betingelsen omhandler kjennetegn ved praksisen hos kilden, og praksisens grad av oversettbarhet. Den andre betingelsen dreier seg om kjennetegn ved den overførte kunnskapen. Dette avgjør kunnskapens omdannelsesmulighet. Den tredje betingelsen viser til kjennetegn ved forholdet mellom mottaker og kilde. Her vil grad av likhet mellom de to kontekstene få konsekvenser for hvilke oversettelsesregler en kan benytte seg av.

Kjennetegn ved kilden

En praksis' grad av oversettbarhet kan variere mellom høy; der kunnskapen rundt praksisen har høy grad av eksplisitet, lav grad av kompleksitet og lav grad av innvevdhet, og lav; der kunnskapen er lite eksplisitt, i høy grad er kompleks og har høy grad av innvevdhet (Røvik 2016).

Vi har i tidligere kapitler operasjonalisert variablene eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet, for å bli i stand til vurdere bookingsystemet i Levi i forhold til disse variablene. Som beskrevet i kapitlet om dekontekstualisering, fant vi at praksisen med et felles bookingsystem i Levi i stor grad er språksatt og nedskrevet, og vi vurderte dermed middels til høy grad av eksplisitet. Middels til høy eksplisitet, vil gi en middels til høy mulighet for oversettelse. Dess mer eksplisitt kunnskapen er, dess enklere vil kunnskapen være å oversette.

Når vi vurderte kompleksiteten til praksisen med et felles bookingsystem, så vi på to aspekter. Det ene aspektet viste til forholdet mellom teknologi og kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter. Her vurderte vi at praksisen i stor grad var avhengig av teknologi, og i mindre grad av kontekstspesifikke menneskelige ferdigheter. Dermed kunne praksisen sees på som mindre kompleks. Det andre aspektet viste til bakenforliggende faktorer som eventuelt må inkluderes i den idémessige representasjonen av praksisen, og hvor tvetydige disse faktorene er. Her viste vi til flere faktorer som må inkluderes i praksisens idémessige representasjon, samt at vi fant tre faktorer (langsiktig planlegging, avstand og kompetanse) som vi vurderte som tvetydig i forhold til om de burde inkluderes i praksisens idémessige representasjon, eller ikke. Samlet sett vurderte vi middels til lav grad av kompleksitet. Middels til lav kompleksitet vil gi middels til høy mulighet for oversettelse. Dess mindre intrikat kunnskap, dess enklere vil den være å oversette.

Vi vurderte praksisen med bookingsystemet til å være i middels til høy grad innvevd innenfor konteksten. Dette på grunn av at praksisen delvis er innvevd i kulturen og kompetansen som foreligger i Levi Travel og nettverket rundt, og at vi vurderer at praksisen i stor grad er innvevd i praksisen med en salgsenhet. Middels til høy innvevdhet vil gi middels til lav grad mulighet for oversettelse.

Samlet sett vil middels til høy eksplisitet, middels til lav kompleksitet, og middels til høy grad av innvevdhet tilsvare en middels mulighet for oversettelse, der noen forhold relativt enkelt lar seg oversette, mens andre gir større utfordringer for oversetteren.

Kjennetegn ved den overførte kunnskapen

Kjennetegn ved kunnskapen som planlegges overført, viser til den idémessige representasjonen som en translatør presenterer, og kjennetegn ved denne. Mer spesifikt viser det til den grad av frihet translatøren har til å tolke, forandre og lage sin egen versjon av ideen (Røvik 2016). Dess mer en praksis er avhengig av spesiell teknologi, dess vanskeligere vil det være for en translatør å omdanne ideen om praksisen. Et bookingsystem er en programvare som kjøpes av en leverandør. Selv om systemet i noen grad kan tilpasses behovet man har, er det innenfor rammene som leverandøren setter. Dette vil gi translatøren mindre frihet til å tolke ideen om bookingsystemet og lage sin egen versjon av den. Man har valgmuligheter når det gjelder hvilken leverandør man vil velge. Men akkurat innenfor dette feltet blir vi fortalt av informantene at det ikke er mange å velge mellom hvis man ønsker å booke overnatting, aktiviteter og arrangementer innenfor samme system. Selv om teknologien setter begrensninger for omdannelsesmulighet, er det likevel andre deler av praksisen som kan omdannes. Bookingpraksisen i Levi har en teknologisk kjerne, men rundt denne kjernen finner man aspekter man kan forandre. Dette kan eksempelvis gjelde den formelle organisasjonsstrukturen bookingsystemet er tilknyttet, hvor mange som arbeider med å drifte systemet, og om man ønsker å ha en salgsavdeling tilknyttet bookingsystemet eller ikke. Slik sett har man mange muligheter for omdannelse. En annen faktor som kan påvirke translatørens mulighet for omdannelse, er grad av regulering. Translatøren kan reguleres av for eksempel ledelse, myndigheter og lovverk (Røvik 2016). Dess mer omfattende denne reguleringen er, dess mindre handlingsrom har translatøren til å tolke og forandre etter egen vurdering. Vi er ikke i denne avhandlingen bundet av noen som regulerer arbeidet vårt, men det kan tenkes at det vil være noen som regulerer det ved en eventuell praktisk gjennomføring og implementering. Hvis et destinasjonsselskap eller en annen organisasjon i Midt-Troms skulle ønske å implementere etter våre anbefalinger, kan det være at de ønsker å sette noen begrensninger for

oversettelsesarbeidet. Dette vil kunne gi mindre omdannelsesmuligheter for eventuelle translatører.

Ettersom det på dette stadiet er vanskelig å forutse slike reguleringer, tar vi utgangspunkt i at vi i lav grad blir regulert, og dette gjør at vi samlet sett vurderer middels til høy grad av omdannelsesmulighet i oversettelsen.

Kjennetegn ved forholdet mellom mottaker og kilde

Kjennetegn ved forholdet mellom mottaker og kilde, viser til hvorvidt forholdet mellom mottaker og kilde setter begrensninger for hva translatøren vil se på som passende oversettelsesregler (Røvik 2016). Med andre ord vil grad av likhet eller ulikhet mellom Levi og Midt-Troms, gi utslag for hva som vil være passende oversettelsesregler. Dess større grad av ulikhet, dess vanskeligere vil det være for translatøren å finne fram til riktige oversettelsesregler.

Vi har i kapittelet “empiriske funn i Levi” identifisert det vi vil si er de viktigste grunnene til at praksisen med bookingsystemet i Levi er slik det er i dag. I kapittelet “empiriske funn i Midt-Troms” gjorde vi vurderinger om i hvor stor grad det er likheter eller ulikheter mellom Levi og Midt-Troms, når det kommer til disse faktorene.

Røvik (2016:300) viser til to spesifikke faktorer som kan være viktig for å vurdere grad av likhet mellom kontekstene; om kilde og mottaker tilhører samme organisasjon, og om de befinner seg i samme land. Levi og Midt-Troms er ulike i forhold til begge disse faktorene, men samtidig ikke så ulike som de kunne vært. Begge kontekstene er reiselivsnæringer, og Nord-Norge og Nord-Finland er likevel relativt like, selv om det er to forskjellige nasjoner. Begge lokasjonene finner man over polarsirkelen, begge er gode på vinterturisme, og levestandard er relativt lik. Sahlin-Andersson (1996) skildrer et forsøk på å gjenskape en forretningsklynge inspirert av Silicon Valley og Route 128 i USA, sør i Stockholm. Dette forsøket feilet på grunn av for store ulikheter mellom kontekstene, og at dette ikke ble tatt godt nok med i betraktningen når klyngen ble planlagt. Dersom vi skulle overføre kunnskap om en praksis fra turistnæringen på et annet kontinent, kan det tenkes større ulikheter enn vi opplever mellom Nord-Finland og Nord-Norge. Begge land er i Skandinavia, og i global sammenheng er landene relativt like.

Vi vurderer disse to sammenlikningskriteriene som Røvik (2016:300) presenterer som lite passende i vår forskning, og vi ser ikke på de som avgjørende når vi vurderer grad av likhet. Vi har heller sett på generelle forhold, slik Røvik (2016:300) også viser til, i tillegg til faktorer som tillit, samarbeid/nettverk, tilstedeværelse av endringsagenter, og enhetlig næringsorganisering som viktige komponenter i sammenlikningsarbeidet vi gjorde. Vi så på faktoren kultur når vi vurderte kunnskapens innvevdhet, men ser også på denne som faktoren som viktig for å sammenlikne kontekstene.

Vi fant likheter mellom kontekstene i forhold til generelle forhold som nevnt ovenfor, samt tilstedeværelse av endringsagenter. Vi fant noen likheter, men også større forskjeller mellom lokasjonene da vi tok for oss faktorene tillit, samarbeid/ nettverk og kultur. Ulikhetene på disse områdene er likevel ikke så utpreget, at vi mener det ikke finnes noen likheter mellom kilde og mottaker. Vi fant store ulikheter mellom lokasjonene i forhold til enhetlig næringsorganisering. Vi så også på faktorene langsiktig planlegging, kompetanse og avstand (geografisk konsentrasjon og infrastruktur), men vurderte disse faktorene som mindre viktige for en eventuell kunnskapsoverføring. Med bakgrunn i våre vurderinger av likhet og ulikhet i forhold til overnevnte faktorer, vurderer vi at det er middels grad av likhet i kontekstene mellom Levi og Midt-Troms.

6.3 Bruk av oversettelsesregler

Ifølge Røvik (2016) finnes det tre oversettelsesmoduser, med fire tilhørende oversettelsesregler, en kan se til og benytte seg av når en skal gjennomføre en kunnskapsoverføringsprosess. Modusene er den reproduserende modus med kopiering som tilhørende regel, den modifierende modus med addering og fratrekking som tilhørende regler, og den radikale modus med omvandling som tilhørende regel. Hvilke oversettelsesregler en ser til vil være avhengig av vurderinger gjort om praksisens oversettbarhet og omdannelsesmulighet, samt likhet eller ulikhet mellom kontekstene.

Under delkapittelet "kjennetegn ved kilden", vurderte vi praksisens oversettbarhet til middels. Denne vurderingen er gjort på bakgrunn av at praksisen er språksatt, i stor grad teknologibasert, samtidig som den er forbundet med flere bakenforliggende og innvedde faktorer. Dette er forhold som påvirker hvor lett eller vanskelig det er å få utviklet en så

dekkende idémessig representasjon av praksisen med bookingsystemet som mulig (Røvik 2016). Middels oversettbarhet innebærer at en sannsynligvis kan klare å oversette praksisen til en fullverdig idémessig representasjon, men at det samtidig er forhold som kompliserer denne prosessen noe. I hovedsak er det praksisens grad av innvevdhet og kompleksitet, som gjør vår oversettelse av praksisen med et felles bookingsystem utfordrende. Vi vurderte at praksisen i noen grad var kompleks, ettersom det var noe tvetydighet når det gjaldt de bakenforliggende faktorene langsiktig planlegging, avstand og kompetanse. I tillegg fant vi at praksisen var noe innvevd i den organisatoriske konteksten, og da spesielt innvevd i praksisen med en salgsenhet. Dette gir liten mulighet for å kunne gjennomføre en kopiering av praksisen. Dess lavere grad av oversettbarhet en ønsket praksis har, dess lurere kan det være, ifølge Røvik (2016), å gå vekk fra en risikabel kopieringsstrategi.

Hvis translatøren ikke har klart å få med seg alle essensielle deler av praksisen hos kilden, vil kopiering være risikabelt, fordi en risikerer å oversette "feil" praksis. Kopiering av praksisen med bookingsystemet er på grunn av mangel på tilsvarende enhetlig næringsorganisering i Midt-Troms, praktisk talt umulig per i dag. Praksisen kan således ikke kopieres og implementeres, med forventning om samme resultat som i Levi. På en annen side vil en med den radikale modus ha større sjanse for å miste viktige elementer av praksisen, fordi en her bare bruker praksisen som inspirasjon. Hvis målet med denne kunnskapsoverføringen er at Midt-Troms skal nytte seg av kunnskap fra Levi for å oppnå liknende suksess, vil en unngå bruk av den radikale modus der det er mulig. Når vi vurderer oversettbarheten av kunnskapen til middels, kan vi samtidig unngå å bruke den radikale modus. Det blir mer naturlig å se til den modifierende modus. Addering og fratrekking vil da være reglene man kan benytte seg av.

Under delkapittelet "kjennetegn ved kunnskapen" vurderte vi omdannelsesmuligheten til middels grad, men muligens lav grad hvis vi blir regulert i oversettelsen. Vi gjorde denne vurderingen i hovedsak på grunn av at bookingsystemet i stor grad er teknologibasert, og at teknologi vanskelig lar seg endre på. Likevel mener vi at vi har en viss grad av omdannelsesmulighet i oversettelsen, fordi vi som oversettere står fritt til å forandre på andre forhold ved praksisen. Vi kan i prinsippet omvandle alle aspekter rundt teknologien,

fremfor å presentere en "korrekt" oversettelse. Dette ville i større grad vært aktuelt dersom vi avdekket alvorlige mangler ved praksisen i Levi, og at vi følgelig ønsket å ekskludere disse delene i oversettelsesarbeidet.

Dess større mulighet vi har for å endre på praksisen med bookingsystemet, dess større er muligheten for å se til den radikale modus og omvandle den opprinnelig praksisen i Levi. Fordi vi vurderte omdannelsesmuligheten av kunnskapen som middels, muligens lav, utelukker vi en omvandling av kunnskapen. Vi ser heller ikke på omvandling i dette tilfellet som ønskelig. Vi ser på det som avgjørende at faktorer som vi vurderer som viktige for praksisen, faktisk inkluderes i oversettelsen av praksisen. Dette blir vi farget av i oversettelsen, men det er ingen øvrige aktører som begrenser vår frihet til å tolke kunnskapen om praksisen. Ettersom teknologien rundt systemet er betinget av bookingsystemene leverandørene kan tilby, må nok denne delen av praksisen kopieres. For at praksisen rundt teknologien skal kunne implementeres i Midt-Troms, slik konteksten er i dag, kan det se ut til at noen forandringer må skje. Omdannelsesmuligheten viser dermed til at reglene addering og fratrekking burde benyttes i oversettelsen.

Under delkapittelet "kjennetegn ved forholdet mellom mottaker og kilde" så vi at det er mange likheter, men også flere store forskjeller, mellom reiselivsnæringen i Levi og Midt-Troms. Vi vurderte derfor middels grad av likhet mellom kontekstene. Teorien rundt oversettelsesreglene tilsier at ved middels likhet burde fratrekking og addering brukes i de fleste tilfeller (Røvik 2016). Kilde- og mottakerkontekst bør være like nok til at mottakerenheten ser på praksisen som relevant og overførbar, men kontekstene kan ofte være så forskjellige på viktige faktorer, at den overførte kunnskapen vil inneholde elementer som ikke passer i mottakerkonteksten. Slik praksisen framstår i dag i Midt-Troms, ser vi på det som umulig å få til en ren kopiering. Dette fordi vi finner for store ulikheter, når det gjelder faktorer som vi mener er avgjørende for hvordan praksisen med det felles bookingsystemet fungerer. Spesielt er disse ulikhetene knyttet til faktorene tillit, samarbeid/nettverk og enhetlig næringsorganisering med en salgsenhet. Hvis reiselivsaktørene i Midt-Troms ønsker å starte med en slik praksis, er det først og fremst forskjeller i næringsorganiseringen som ville vært utfordrende for at praksisen skulle passet

inn. Vi ser dermed igjen til den modifierende modus, og fratrekking ville vært regelen å se til i dette tilfellet.

Når vi nå i hovedsak har vurdert å se til den modifierende modus, er det viktig å se på mulighetene oversettelsesreglene addisjon og fratrekking vil gi.

Ved addering kan man kombinere enkelte elementer fra eksisterende bookingpraksis i Midt-Troms, med ideen om det felles bookingsystemet i Levi. Her kunne det eventuelt vært aktuelt å bruke samme bookingteknologi for Midt-Troms, som eksisterer i den større regionen rundt. Visit Tromsø og Visit Narvik har allerede bookingsystemer på plass, og disse to bookingsystemene kan " snakke med hverandre ". At et felles bookingsystem i Midt-Troms skulle kunne gjøre det samme, hadde vært en fordel hvis man etter hvert ønsket å knytte disse systemene sammen. I tillegg vil reiselivsaktørene i Midt-Troms som i dag allerede er knyttet opp til disse bookingsystemene, få færre typer systemer å forholde seg til.

Ettersom vi ser store forskjeller på kilde- mottakerkonteksten, vil vi, slik Røviks (2016) teori viser til, ikke komme unna en fratrektingsstrategi. Som nevnt er disse ulikhetene i størst grad knyttet til faktorene tillit, samarbeid/nettverk og enhetlig næringsorganisering med en salgsenhet. Sammen med endringsagenter har vi vurdert disse faktorene som de viktigste for at det felles bookingsystemet i Levi fungerer slik det gjør. Hvis vi skal trekke disse tre faktorene fra ideen om bookingsystemet, vil det bety at vi må ta vekk vesentlige deler ved praksisen, for at den skulle kunne overføres til Midt-Troms. Hvis disse faktorene går tapt i oversettelsesarbeidet tror vi ikke at kunnskapsoverføringen vil kunne føre med seg de samme gode resultater for Midt-Troms, som vi ser i Levi. Da vil man også miste hensikten med kunnskapsoverføringen, slik vi ser det.

I teorien omtales dette som " replikasjonsdilemmaet " (Winter og Szulanski 2001; Røvik 2016). Dette viser til at man, på den ene siden, ønsker en så nøyaktig som mulig kopiering av praksisen fra kildekonteksten, samtidig som man, på den annen side, ser på det som nødvendig at praksisen tilpasses mottakerkonteksten. Teorien gir her få alternativer til hvordan man kan hankses med dette. Anbefalingen er at en, med forsiktighet, må gjøre små justeringer på den idémessige representasjonen, slik at den vil passe inn i mottakerkonteksten.

Det at vi "må" forandre praksisen, slik at den passer inn i mottakerkonteksten, ser vi på som en svakhet ved den modifierende modus. Vi spør oss; ville det vært mulig å gjøre visse endringer i mottakerkonteksten? Hvis det er mulig å få til en enhetlig organisering med salgsenhet i Midt-Troms, vil man ha større sjanse for å implementere en bookingpraksis, som faktisk er tilnærmet lik bookingpraksisen i Levi. Med en enhetlig organisering med salgsenhet, ville man hatt en organisasjon i Midt-Troms som kunne drifte et bookingsystem som var felles for "alle". Følgelig kunne en slik felles organisering sette i gang, og være pådriver for, parallelle prosesser for økt tillit og samarbeid. Vi mener ikke at konteksten i Midt-Troms må være helt lik konteksten i Levi, når det gjelder disse faktorene, for å kunne implementere et felles bookingsystem i Midt-Troms. Men vi mener at noen justeringer i mottakerkonteksten kan gi store utslag for i hvilken grad man vil kunne lykkes med et felles bookingsystem, slik Levi har.

Vi ønsker dermed å inkludere muligheten til å legge til elementer i mottakerkonteksten i adderingsregelen. Mulighetene for en utvidelse av addisjonsregelen, sier som sagt teorien lite om. Det kan være at man må koble på en parallell kunnskapsoverføringsprosess, slik at man får to praksiser (felles bookingsystem, og enhetlig organisering med salgsvdeling), betinget av hverandre, som må overføres mellom Levi og Midt-Troms. Dette kan resultere i en meget komplisert og krevende prosess, men slik vi ser det, er dette nødvendig for at man skal kunne lykkes med en gjenskaping av Levis felles bookingsystem i Midt-Troms.

6.4 Implementering

Vår intensjon med denne avhandlingen er ikke å implementere et felles system for booking. Vi ønsker snarere å si noe, på bakgrunn av våre undersøkelser, om hvorvidt og eventuelt hvordan ideen om en slik praksis kan overføres til Midt-Troms. Likevel er det naturlig å se på ulike scenario som kan tenkes dersom en implementering skal finne sted. Ifølge Røvik (2016:295) kan ny kunnskap erstatte gammel praksis, ny kunnskap kan integreres med gammel praksis, og ny kunnskap kan implementeres uten å direkte bindes til den gamle praksisen. Det oppstår altså en løskobling mellom gammel og ny praksis. Hver av disse strategiene vil kunne møte på forskjellige utfordringer ved implementering.

Om en skal erstatte gammel praksis med ny praksis er det, som nevnt i teorikapittelet, noen utfordringer knyttet til implementering. Disse kan være generell motstand mot endring, eller mangel på kompetanse tilknyttet ny praksis (Jacobsen 2012). Motstand mot endring kan oppstå ved at en kan være redd for det nye og ukjente, en kan være redd for arbeidsplasser eller andre uforutsette endringer forbundet med implementering av et nytt felles bookingsystem. Ovenfor utforsket vi så vidt muligheten for en sammenslåing av reiselivsnæringen i hele Troms-regionen. Denne typen endring har tidligere vist seg å møte motstand, da Troms fylkeskommune og Innovasjon Norge forsøkte å slå sammen destinasjonsselskapene i regionen, og Visit Tromsø og Visit Harstad motsatte seg dette. Det kan tenkes at det har skjedd en modning i regionen siden dette ble forsøkt, selv om vi ikke kan si noe spesifikt om det. Det har i det siste kommet langt flere utenlands-turister til Troms, og i Levi var det oppdagelsen av utenlandsmarkedet som gjorde at de så på hverandre som samarbeidspartnere, framfor konkurrenter. Dette kan bety at reiselivsaktørene i Midt-Troms nå er mer mottakelig for denne typen endring. Selv om det er risikabelt med en erstatningsstrategi fordi man kan være redd for endring, og det kan oppleves som en brå overgang, kan det likevel tenkes at det er nettopp det som er nødvendig for å drive næringen i regionen framover.

Å integrere ny kunnskap fra Levi med eksisterende praksis i Midt-Troms kan være teknisk utfordrende, og en kan stå ovenfor en prosess med prøving og feiling, som kan ta lang tid. Som nevnt vil vårt arbeid, forutsatt at vi har innhentet essensiell informasjon, bidra til å forkorte en eventuell lang prøve og feile-prosess, på grunn av inngående kunnskap om kontekster. Når en nå har innhentet kunnskap med sikte på å nyttiggjøre den, kan dette likevel være en god strategi for implementering, dersom en ønsker å beholde deler av praksisen som eksisterer i Midt-Troms i dag. For eksempel har Visit Senja, Visit Narvik og Visit Tromsø allerede investert penger i bookingsystemer. Det er ikke nødvendigvis den spesifikke teknologien til bookingsystemet i Levi som er avgjørende for å få til liknende praksis i Midt-Troms. Med dette mener vi at bookingteknologien som benyttes i Visit Troms, Visit Narvik, og som skal benyttes i Visit Senja, ikke er markant annerledes enn bookingteknologien som brukes i Levi. Når det allerede eksisterer bookingsystemer, kan en se for seg en situasjon der teknologien beholdes, men der man søker seg mot en enhetlig

næringsorganisering. Dersom en kunne samle reiselivsaktørene i Midt-Troms i én organisasjon, eller gjort nok liknende med hele Troms, kunne dette bidratt til mer samarbeid og tillit i regionen. Integrering av praksisen, i dette tilfellet, handler om å ta vare på de faktorene som allerede er under utvikling og som fungerer i regionen, en strategi av typen "don't throw the baby out with the bathwater". Slik kunne man beholdt bookingteknologien som allerede er på plass, men likevel arbeide seg mot Levis bookingpraksis og de elementene som har bidratt til suksess.

En løskoplingsstrategi mellom eksisterende bookingpraksis og ny bookingpraksis vil være relativt ukomplisert, ettersom man får flere systemer som driftes uavhengig av hverandre. Som nevnt tidligere, er det flere reiselivsaktører i Midt-Troms som allerede er tilknyttet Visit Tromsø og Visit Narvik, og deres bookingsystemer. Hvis man implementerer ytterligere et bookingsystem, som er felles for alle aktørene i regionen, ville det gjort samme arbeid som de andre systemer alt gjør. Dette ville gitt ekstra kostnader for reiselivsaktørene og de øvrige som er tilknyttet destinasjonsselskapene. Dersom destinasjonsselskapene eksempelvis hadde slått seg sammen til én, kunne de nyttiggjøre seg av stordriftsfordeler og følgelig unngå dobbeltarbeid. En løskoblingsstrategi ville også gått noe imot grunntanken om at alle reiselivsaktørene bør vært knyttet til ett felles system, slik aktørene i Levi er. Det ville muligens føre til en videreføring av fragmenteringen man ser i reiselivsnæringen i Midt-Troms, og det kan være til hinder for at de lykkes med booking, slik Levi har gjort.

6.5 Tre barrierer som grunn til utfallsvariasjon i kunnskapsoverføringsprosesser

Vi som translatører må gjøre pragmatiske tilpasninger i kunnskapsoverføringsprosessen i et forsøk på å unngå fallgruver. Szulanski (1996) viser til tre barrierer som kan være grunn til utfallsvariasjon i slike prosesser. Disse er mottakers manglende evne til å ta til seg kunnskap, kausal tvetydighet, og et anstrengt forhold mellom kilde og mottaker.

Når det gjelder mottakers evne til å ta til seg kunnskap, ser vi på reiselivsaktørene i Midt-Troms som mottakere. Hvis reiselivsaktørene i Midt-Troms ikke føler at de vil tjene nok på et felles bookingsystem, vil de heller ikke bli del av det. Reiselsivsaktørene kan også være skeptisk til endring. Ettersom man ikke helt vet hva man vil få med et nytt system, kan det være tryggere å forholde seg til det en allerede har av bookingordninger. Det kan også

forekomme "not invented here- syndrom", der aktørene kan tenke at bookingsystemet er noe som ikke vil fungere for dem, siden det ikke kommer "innad fra oss" (Galbraith 1990; Røvik 2016). I Midt-Troms så vi en generell positivitet til endring i reiselivsnæringen, og flere aktører vi snakket med, hadde behov for bedre bookingløsninger. I forarbeidet i FONIM-prosjektet var det også uttrykt et ønske, fra reiselivsnæringen selv, om å lære av Levis bookingsystem. Vi kan selvsagt ikke beskytte oss mot at reiselivsaktører i etterkant ikke liker det vi presenterer som nødvendige grep for næringen i Midt-Troms, og følgelig støte på problemer forbundet med dette. Likevel mener vi å se at forholdene i utgangspunktet ligger til rette for at Midt-Troms skal kunne ta til seg kunnskap om praksisen i Levi.

Videre så vi på kausal tvetydighet som en barriere. Dette dreier seg om vi faktisk har klart å identifisere de rette årsakene til at praksisen har lyktes i Levi. I tidligere kapitler har vi presentert de bakenforliggende årsakene vi fant til praksisen vi ser i dag i Levi, samt elementer som praksisen er innvevd i. Vi identifiserte fem viktige faktorer som var av betydning for praksisen med bookingsystemet. Dette var tillit, samarbeid/nettverk, enhetlig organisering med en salgsenhet, endringsagenter og kultur. Vi presenterte også tre faktorer som vi så på som mer tvetydig i forhold til om de burde inkluderes som essensielle deler av praksisen. Dette var langsiktig planlegging, kompetanse, og avstand (geografisk konsentrasjon og infrastruktur). Samlet sett foreligger det da noe kausal tvetydighet. Vi mener likevel vi har fått tak i, og presenterer, de rette årsakene til at praksisen har lyktes i Levi.

Hvis det hadde vært et anstrengt forhold mellom Levi og Midt-Troms kunne det ført til mangel på kommunikasjon. Reiselivsaktørene i Levi kunne kanskje da ha holdt tilbake sin historie, i frykt for konkurranse fra Midt-Troms. Vi som oversettere kunne da fått vanskeligheter med å få tak i informasjon. Vi har følt oss godt tatt imot i Levi og opplevd aktørene vi snakket med som åpne og ærlige, i svarene de ga oss. Vi har også snakket med det vi betegner som sentrale aktører, for å få fatt i relevant informasjon om turistnæringen. I tillegg kan det tenkes at Midt-Troms ikke hadde vært mottakelig for kunnskap fra Levi, hvis forholdet mellom disse var problematisk. I dette tilfellet ønsket aktører i Midt-Troms å se til Levi for å lære, og vi opplevde også en generell positiv innstilling til dette. Dermed føler vi

ikke at dette har vært en barriere som påvirker utfall i denne kunnskapsoverføringsprosessen.

Det finnes helt sikkert andre barrierer for kunnskapsoverføringsprosesser enn de som nevnes her, men vi har valgt å forholde oss til det teorien anser som de mest aktuelle. Vi har vært klare over overnevnte fallgruver som kan oppstå, og har forsøkt å ta høyde for disse i arbeidet med oversettelsen. Utfordringen for oss i vurderingen av barrierer har vært, at det er vanskelig å snakke om mottakers evne til å ta til seg kunnskap, ettersom det ikke er én mottakerorganisasjon, men mange organisasjoner på tvers i en fragmentert næring. Det er på samme måte utfordrende å si noe om hvilke tiltak en skal gå inn med for å unngå motstand mot endring. I dette tilfellet måtte det i så fall vært at systemet for booking ga så stor verdi for aktørene, at de så egenverdi i å samhandle.

6.6 Svar på problemstilling

Vi konstruerte følgende problemstilling og delproblemstilling for vår avhandling:

Kan ideen om et felles bookingsystem for turistnæringen, slik det praktiseres i Levi, Finland, overføres til Midt-Troms-regionen?

- *Hvilke forhold kan bidra til å hemme, og hvilke forhold kan bidra til å fremme overføring av kunnskap om bookingsystemet i Levi, slik at det kan realiseres hos aktører i Midt-Troms?*

Gjennom vårt arbeid har vi kommet fram til at ideen om et felles bookingsystem slik det finnes i Levi, kan overføres til turistnæringen i Midt-Troms, under visse betingelser. De tre viktigste hemmere for overføring av kunnskap om bookingsystemet fra Levi til Midt-Troms, er mangel på tillit til et eventuelt bookingsystem og tillit mellom aktører i regionen. Det er mangel på samarbeid mellom aktører og mangel på store "altomfattende" nettverk i reiselivsnæringen i Midt-Troms. I tillegg er det en viktig hemmer at det ikke finnes en enhetlig organisasjonsstruktur med en salgsavdeling i næringen i Midt-Troms, som favner alle reiselivsaktører i regionen. Enhetlig næringsorganisering kreves fordi et bookingsystem må "eies" og driftes av noen, og for at systemet skal være felles for hele reiselivsnæringen.

En salgsavdeling i strukturen som "eier" systemet, er en viktig støttefunksjon for bookingsystemet for å få gjennomført salg. For at tilbydere skal kunne knyttes til denne strukturen må det være en viss form for samarbeid mellom aktører og "eieren" av systemet, og det kreves tillit for at dette samarbeidet skal kunne fungere.

De tre viktigste fremmere for at kunnskapen om bookingsystemet fra Levi kan overføres til Midt-Troms, er at det finnes endringsagenter i næringen i Midt-Troms som kan ta på seg ansvaret med å "få på plass" et felles bookingsystem. Reiselivsnæringen i Midt-Troms ønsker endring, de ønsker seg en felles bookingløsning, og de viser villighet til samarbeid rundt dette. I tillegg er selve bookingsystemet i stor grad teknologibasert og enkelt å håndtere. At teknologien forbundet med systemet er relativt enkel, bidrar til at en med enkelhet kan ta i bruk det tekniske systemet isolert sett i Midt-Troms. Ønske om endring og villighet til endring er en fremmer for overføring, fordi dette minsker motstand som kan komplisere prosessen.

Hvis det skjer tilpasninger i konteksten i Midt-Troms hva gjelder næringsorganisering, salgsavdeling forbundet med bookingpraksis, tillit og samarbeid, mener vi forholdene ligger til rette for at Midt-Troms-regionen skal kunne ta til seg kunnskapen hentet fra Levi. Særlig vil enhetlig næringsorganisering være avgjørende, fordi denne avviker markant fra det vi observerte i Levi. Et bookingsystem som skal være felles for en region er avhengig av at alle aktører knytter seg til den som skal "eie" og håndtere systemet. En slik samlendende struktur kan bidra til økt tillit og samarbeid mellom aktører i regionen. Dersom en ikke gjør disse tilpasningene i Midt-Troms, vil en sannsynligvis fortsatt kunne overføre kunnskapen om praksisen med felles bookingsystem. Men etter vår analyse vil vi si at en sannsynligvis ikke vil få samme effekt av systemet, dersom næringen i Midt-Troms ikke gjør overnevnte endringer.

Det er i dag uklart hvilken organisasjonsstruktur kunnskapen fra Levi skal kunne feste seg til, i Midt-Troms. Spørsmålet blir derfor hvem som eventuelt skulle implementere et slikt felles system for booking i Midt-Troms, og hvem denne instansen er, vil få konsekvenser for hvorvidt en slik kunnskapsoverføringsprosess vil lykkes. Slik vi vurderer næringen i Midt-Troms i dag, basert på endringsagentene vi så i regionen, ser vi følgende muligheter for

organisering av næringen for at regionen skal kunne nytte seg av kunnskapen fra Levi med mål om å oppnå liknende suksess:

- Et lokalt destinasjonsselskap kan utvide sin praksis slik at det kan favne om et større geografisk område, enn hva som er tilfellet i dag.
- Destinasjonsselskapene i Troms-regionen kan slå seg sammen til et overordnet destinasjonsselskap med lokale kontorer i distriktene. Dette kan drive felles booking for hele Troms-regionen.
- Et nytt reiselivsnettverk, eller et eksisterende nettverk i Midt-Troms, må innta en mer formell struktur, og den typen ansvar det innebærer å gjøre felles booking i regionen.
- Byregionprogrammet som finnes i Midt-Troms kunne initiert en felles struktur for regionen, eller gått sammen om denne type booking. Dette er likevel ikke et sannsynlig alternativ, fordi kommunene har uttrykt at de ønsker eksterne aktører som kan ta seg av disse oppgavene.

Det er ikke opp til oss å slå fast hvordan Midt-Troms skal komme seg dit der de har en enhetlig organisasjonsstruktur som kan favne om hele området. Men om de ønsker å ta til seg et bookingsystem som det vi så i Levi, må noen oppnå en slik samlende organisering. Klarer de dette, vil vi vurdere det slik at kunnskapen om bookingsystemet i Levi kan overføres og implementeres i Midt-Troms, med høy sannsynlighet for å oppnå liknende suksess som i Levi.

7.0 Avslutning

I vår avhandling har vi brukt et translasjonsteoretisk perspektiv for å se hvordan en kunnskapsoverføringsprosess kan tenkes gjennomført i praksis. Vi har innhentet kunnskap rundt praksisen med et felles bookingsystem i Levi, Finland, og vurdert kontekst i Midt-Troms for å kunne se på mulighetene for en kunnskapsoverføring.

Ettersom vi er engasjert i prosjektet FONIM, var meningen med avhandlingen at vi skulle presentere forskning med den hensikt å bidra til å forbedre et aspekt ved reiselivsnæringen i Midt-Troms. Vi har hovedsakelig benyttet Røviks (2016) teori for hvordan en kunnskapsoverføring kan gjøres i praksis. Denne viser til en dekontekstualiseringsfase, der en praksis skal oversettes til en idémessig representasjon, og en kontekstualiseringsfase, der den idémessige representasjonen skal gjøres om til praksis i mottakerkonteksten. For å gjøre dette er translatørkompetanse et viktig aspekt. Dette betyr at vi som oversettere må ha kjennskap til kontekstene som foreligger, og teorien rundt mulige oversettelsesregler. Vi valgte å se til en retroduktiv og abduktiv forskningsstrategi etter Blaikies (2010) beskrivelser. Vi vurderte at et komparativt casesdesign var det forskningsdesignet som var mest hensiktsmessig i vårt arbeid. Variablene kompleksitet, eksplisitet og innvevdhet, som Røvik (2016) viser til som sentrale for å finne frem til avgjørende faktorer for en praksis, ble operasjonalisert slik at de ble forskbare. Vi har gjennomført kvalitative intervjuer og feltobservasjoner for å bli i stand til å vurdere kontekster på begge lokasjoner. Gjennom arbeidet har vi hatt fokus på å sikre validitet og reliabilitet. Vi mener vi har innhentet informasjon som er relevant for vår forskning, og at vår fremgangsmåte viser at vår gjennomføring av forskningen er troverdig.

Vi har presentert funn fra Levi og Midt-Troms. I dekontekstualiseringen har vi hatt fokus på variablene kompleksitet, eksplisitet og innvevdhet for å se på muligheten for å skape en idémessig representasjon som inneholder alle essensielle elementer ved praksisen. I kontekstualiseringen har vi tatt utgangspunkt i faktorene vi i Levi fant som viktige for at systemet fungerte slik det gjorde, og vår kontekstanalyse er derfor basert på de samme faktorene.

I analysekapittelet tok vi for oss, og vurderte, vår egen translatørkompetanse. Vi så på tre kontekstuelle betingelser ved en kunnskapsoverføringsprosess, og disse var videre veiledende for hvilke oversettelsesregler vi benyttet oss av. Her så vi på kunnskapens oversettbarhet og omdannelsesmulighet, samt likhet mellom kilde og mottaker. Vi vurderte hvilken implementeringsstrategi som kunne være mulig for et felles bookingsystem i Midt-Troms, og vi undersøkte translasjon som mulig grunn til variasjon i utfall i kunnskapsoverføringsprosesser. Til slutt svarte vi på avhandlingens problemstilling og delproblemstilling.

Vi har forsøkt å bruke den komplette teorien som Røvik presenterer i sin artikkel fra 2016, for å gjennomføre en teoretisk kunnskapsoverføringsprosess med et translasjonsteoretisk perspektiv. Vi mener teorien fanger opp viktige momenter i en kunnskapsoverføringsprosess, og presenterer en realistisk oppskrift for gjennomføring. Oppskriften gir likevel mye rom for tolkning, ettersom en i noen grad må vurdere betydningen av begrepene kompleksitet, eksplisitet og innvevdhet, og selv gjøre en operasjonalisering av disse. Det kan føre til store variasjoner ved kunnskapsoverføringer. Kanskje hadde det vært hensiktsmessig å tilføre noen generelle operasjonaliseringer av disse begrepene i teorien, for å spesialisere teorigrunlaget ytterligere. Eksempelvis mener vi at variabelen innvevdhet paradoksalt både er for diffust og for smalt definert. Når Røvik (2016:295) definerer innvevdhet, viser han på den ene siden til hvorvidt kunnskapen og evnene rundt praksisen er forankret i sitt intra- og/eller inter-organisatoriske kontekst, altså hvor kompetansen og kunnskapen rundt en praksis er lokalisert. På den annen side viser Røvik til at en praksis kan være innvevd i forskjellige inter-organisatoriske relasjoner og kontekster, og at praksisen kan være integrert i, og avhengig av, andre praksiser. På dette vis får man en definisjon som er så generell at den kan inkludere alle måter en praksis kan være innvevd i dens kontekst, og samtidig så smal at den viser til lokasjonen og konsentrasjonen av kunnskapen om praksisen.

Innenfor denne teoretiske rammen finnes det utallige muligheter for hva man kan ønske å se på av mulige faktorer som praksisen kan være innvevd i. Vi valgte i avhandlingen å se på praksisens "røtter" i Levi Travels organisatoriske kontekst. Med dette vurderte vi både den

generelle utviklingen bookingsystemet har gjennomgått siden det ble tatt i bruk, samt de kulturelle "røttene" i Levi Travel, og hvilke utslag de har gitt for bookingsystemet.

Ved å gjøre dette, mener vi at vi fikk et mer nyansert bilde av innvevdhetsvariabelen. Ser en kun på hvor kunnskapen og kompetansen er lokalisert, samt hvorvidt praksisen er innvevd i andre praksiser, vil denne variabelen få en noe teknisk og smal fremtoning, etter vår mening. Her kunne det vært en styrke for Røviks teori hvis det ble vist til konkrete eksempler på hvordan man kunne få frem et mer nyansert helhetsbilde av innvevdhetsvariabelen.

Generelt i kunnskapsoverføringsteorien foreligger det et fokus på kilde og mottaker som enten del av samme organisasjon, eller at kilde og mottaker er to forskjellige organisasjon. Det kan være en utfordring når teorien skal anvendes på mer uformelle strukturer som enten skal gi fra seg, eller motta kunnskap, slik vi opplevde det i Midt-Troms. Her kunne det vært en styrke for kunnskapsoverføringsteorien om man kunne utvikle teori- og empirigrunnlaget, der man ser på nettverk som kilde og/eller mottaker.

Under kapittelet "bruk av oversettelsesregler" nevner vi at den modifierende modus, med addering og fratrekking som tilhørende regler er mangelfull, når vi ikke ønsker å trekke fra elementer fra praksisen i Levi. Samtidig er dette noe vi "må" gjøre, for at den skal kunne passe inn i konteksten i Midt-Troms. Vi finner forholdsvis lite teori knyttet til dette nevnte replikasjonsdilemmaet, og forfatterne (Winter og Szulanski 2001; Røvik 2016) som beskriver fenomenet, presenterer få alternativer for hva som kan være gode løsninger på dette dilemmaet. Vi mener den modifierende modus burde utvides til å kunne inkludere addering og fratrekking av elementer i konteksten, så vel som addere og fratrekke kunnskap fra praksisen som skal oversettes. Selv om det muligens er en større og mer uoversiktlig jobb for oversetteren å skulle håndtere denne typer endringer i mottakerkonteksten, mener vi det kan være en nødvendighet dersom en praksis skal kunne ha forutsetninger for å ta inn i seg en suksessfull praksis fra en annen kontekst, med mål om å lykkes på lik måte.

I tillegg til de nevnte momentene ovenfor, vil det også være viktig at det skjer videre forskning på kunnskapsoverføring i praksis, for å få et større empirigrunnlag. Spesielt viktig vil det være å se på kunnskapsoverføringer innenfor forskjellige typer næringer, og mellom forskjellige organisatoriske strukturer, som kilde og mottaker. Dette for i større grad kunne

vurdere om Røviks teori kan ses som en generell oppskrift for kunnskapsoverføring, eller om det finnes kontekster der teorien ikke vil passe.

Ettersom vi nå har fått god innsikt i konteksten i Midt-Troms, har vi avdekket noen utfordringer for reiselivsnæringen i regionen. Dette er områder vi mener det kan være hensiktsmessig å forske mer på. Vi vil anbefale at eventuell forskning i reiselivsnæringen i Midt-Troms fokuserer på transport og logistikk, ettersom dette var en utfordring som ofte ble nevnt av informantene i Midt-Troms. Mange aktører var misfornøyde og fant store utfordringer forbundet med dette. Vi tror at det kunne vært nyttig å i større grad forske på enhetlige næringsorganisering, og hva som kunne vært den mest fordelaktige organiseringen i regionen. En kan med denne type forskning finne fram til hvordan en kan oppnå ønsket enhetlig organisasjonsstruktur i næringen, som vi mener er nødvendig for å få til en praksis med et felles bookingsystem. Det er veldig mye en kan ta tak i av utfordringer i reiselivsnæringen i Midt-Troms, og mange kontekster en kan se til, utenom Levi. Men det er likevel overnevnte som har vært mest framtrødende i tilbakemeldingene fra våre informanter.

Vi har gjennomgående presentert forskjellige fallgruver forbundet med kunnskapsoverføring som vi har reflektert over, og vært klare over, i arbeidet med avhandlingen. Vi har forsøkt så godt vi har kunnet å ta hensyn til disse. Det kan likevel ha vært faktorer vi ikke har vært klare over eller har oversett. For eksempel ser vi i ettertid at vi kan ha vært noe lite kritisk til praksisen med bookingsystemet i Levi, og at det følgelig kan virke som at vi i avhandlingen viser et uforholdsmessig positivt syn på systemet. Men vi har gjennom vår forskning ikke identifisert noen store svakheter med bookingsystemet, og våre vurderinger er gjort med bakgrunn i positive tilbakemeldinger fra våre informanter, som til daglig bruker og arbeider med systemet. Vi har jobbet med denne avhandlingen med det mål at det skal resultere i noe reiselivsnæringen i Midt-Troms kan nytte seg av i deres arbeid med videre utvikling av næringen. Vi håper det kommer fram hvor viktig det vil være med en samlende struktur, samt tillit og samarbeid i næringen. Å arbeide med dette kan som nevnt gjøres før, eller som parallelle prosesser med, eventuell implementering av et felles bookingsystem. Det kan tenkes at arbeid med et slikt felles system kan påvirke kultur for tillit og samarbeid i

næringen som helhet, og at det på sikt kan føre til en samlet næring i en felles struktur. Prosessen med å gjøre endringer i reiselivsnæringen i Midt-Troms har med små skritt allerede begynt, men det handler om å ha "de riktige" endringsagentene som tør å sette i gang prosesser i en næring i vekst.

Hvis reiselivsaktørene i Midt-Troms går sammen om et felles bookingsystem for regionen og implementerer dette, kan det tenkes at bookingsystemet kan ha en oppdragende effekt på aktørene i reiselivsnæringen. Bookingsystemet kan slik ses som et styringssystem som kan påvirke atferd (Jacobsen og Thorsvik 2007:41). Ved å bruke et felles bookingsystem, kan man se for seg at aktørene kan oppleve økt kundemasse og/eller inntekter. Med dette ser aktørene at bookingsystemet fungerer, og de vil gradvis tilpasse seg systemet og systemet vil med tid bli viktigere for næringen. Den oppdragende effekten da kan komme i form av endringer hos de respektive aktørene, der de tilpasser seg systemet, og normer og kulturen forbundet med dette.

Tanken er at aktørene ser at andre tilknyttet systemet opplever positive konsekvenser av dette, og vil ønske å opptre på liknende vis for å oppleve det samme. Et slikt felles bookingsystem kan bli en katalysator for videre utvikling i næringen, og føre til økt samarbeid og tillit mellom aktørene i næringen. Dette kan føre til mer investeringer, og utvikling av andre måter man kan samhandle for å nå felles målsettinger. Dette forløpet viser hvordan bookingsystemet som praksis kan få en oppdragende effekt på reiselivsnæringen i Midt-Troms, i lengden. Men skritt må tas for å starte på en slik prosess. Vi håper at eksempelets makt kan påvirke til handling, og at avhandlingen kan brukes som veileder for utvikling i næringen.

Litteratur

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, vol. 60, s. 451–474
- Anderson, J. & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of marketing*, vol. 54(1) s. 42-58
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), s. 150-169
- Baert, P. (2005). *Philosophy of the Social Sciences: Towards Pragmatism*. Cambridge: Polity Press
- Bhaskar, R. (1979). *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*. Brighton: Harvester
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. (2.utg.). Cambridge: Polity Press
- Brinkmann, S. & L. Tanggaard (2012). Intervjuet: Samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, S. & L. Tanggaard (red.). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.), *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, 1-12
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). Introduction. Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.), *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, 1-12
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (2005). Translation is a vehicle, imitation is its motor, and fashion sits at the wheel. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. København: Liber and Copenhagen Business School, 7-12

- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora [NESH]. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4.utg.). ISBN: 978-82-7682-071-3. Hentet 10. mai fra:
https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*, vol. 47(4) s. 68-78
- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. *California Management Review*, 32 s. 56-70
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2.utg.) Oslo: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Klaudy, K. (1998). Explicitation. I M. Baker (red), *Routledge encyclopedia of translation studies* (s. 80-84). London: Routledge
- Knoll, S. (2008) *Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-Business Synergies and a Mid-Range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*. Tyskland: Springer Gabler
- Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What Is competence?. *Human Resource Development International*, vol. 8 (1) s. 27-46
- Levi Travel Ltd. (Udatert). Hentet 29. september 2016 og 05. mai 2017 fra www.levi.fi
- Lillrank, P. (1995). The transfer of management innovations from Japan. *Organization Studies*, 1995, Vol. 16(6), s. 971-989

- Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), s. 81-101
- Morgan, R. M., & Hunt, S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58(3) s. 20-38
- Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2012). *Ways of knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research*. (2.utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Oktober 1990, Vol.54(4), s. 20–35
- NHO Kommune NM (2016). Hentet 26.03.17 fra https://legacyweb.nho.no/oppsiden/ny/html/files/VA-rapport_2016-31_NHOs_KommuneNM_2016.pdf
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget
- Norsk senter for forskningsdata (udatert). *Personvern*. Hentet 22. September 2016 fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/>
- Olson, M. (1971). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard University Press
- Peter, M. K. & Jarratt, D. G. (2015). The practice of foresight in long-term planning. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 101 s. 49-61
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan
- Porter, M. (2000). *Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy*. *Economic Development Quarterly*, vol. 14(1) s. 15-34
- Rautaskoski, P. (2012). Observasjonsmetoder. I Brinkmann, S. og L. Tanggaard (red.), *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35 (4) s. 651-65

- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3) s. 290-310
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. I Czarniawska, B. & Sevon, G. (red.), *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 s. 27-43
- Szulanski, G., Cappetta, R. & Jensen, R. (2004). When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5) s. 600-613
- Szulanski, G., Ringov, D. & Jensen, R. (2016). Overcoming stickiness: how the timing of knowledge transfer methods affects transfer difficulty. *Organization Science*, 27(2) s. 304-322
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse*. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16 (19) s. 837-851
- Visit Senja. (udatert). Hentet 22. mars og 05. mai 2017 fra www.visitsenja.no
- Westney, D. E. (1987). *Imitation and Innovation: The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*. Cambridge, Massachusetts/London, England: Harvard University Press
- Winter, S. G. & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12 s. 730-743

- Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D. & Jensen, R. (2012). Reproducing knowledge: inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organization Science*, 23 s.672-685
- Wæraas, A. & Nielsen, J. A. (2016). Translation Theory 'Translated': Three Perspectives on Translation in Organizational Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18(3), s. 236-270
- Wæraas, A. & Sataøen, H. L. (2014). Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30(2), s. 242-253
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. (3.utg.). Thousand Oaks: Sage
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. (4.utg.). Thousand Oaks: Sage

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteravhandling

Forskningsprosjekt "Forskning og næringsutvikling i Midt-Troms"

Bakgrunn og formål

Vi er masterstudenter tilknyttet Universitetet i Tromsø, der vi tar mastergrad i organisasjon- og ledelsesvitenskap. I forbindelse med vår masteravhandling er vi tilknyttet forskningsprosjektet "Forskning og næringsutvikling i Midt-Troms" der studiestedet Finnsnes er oppdragsgiver. Forskningsprosjektet har til formål å fremme Midt-Troms som konkurranseregion via forskning på synergier og kunnskapsoverføring. Vi tilhører en del av prosjektet som ønsker å fokusere spesielt på turistnæringen, herunder kunnskapsoverføring. I hovedsak handler kunnskapsoverføring om hvordan man kan overføre observerte gode resultater, praksiser og ideer fra ett sted, for så å forsøke å gjenskape det et annet sted. Spesifikt vil vi undersøke ideen om et felles bookingsystem for turistnæringen, slik det praktiseres i Levi, Finland, og om Midt-Troms-regionen kan dra nytte av et slikt system.

Vi ønsker å snakke med representanter fra lokasjonene Levi og Midt-Troms, herunder har vi valgt personer som bor i regionene og som jobber innenfor turisme.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I vår studie vil vi gjennomføre kvalitative intervjuer av nøkkelinformanter. Det vil benyttes båndopptaker under intervjuene for å ivareta informasjon. Spørsmålene i intervjuene vil omhandle tekniske spørsmål om hvordan booking innenfor turistnæringen foregår, kultur for samarbeid i næringen, samt personlige opplevelser av å være en del av turistnæringen på lokasjonene.

Vi vil gjøre korte feltobservasjoner for å få inntrykk av lokasjonenes infrastruktur, kultur og demografi. Vi vil i studien inkludere dokumenter som kan gi oss informasjon om kommuneøkonomi, organisasjonsstrukturer, logistikk og politisk ledelse. Dette for sammenlikningsgrunnlag av de to lokasjonene.

Studien gjennomføres i tidsrommet september 2016 til juni 2017. Data registreres i form av lydopptak og notater.

Hva skjer med informasjon om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Ditt navn og arbeidssted vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av masteravhandlingen. Prosjektgruppen inkludert veileder og studenter, vil ha tilgang til informasjonen. Personopplysninger og lydopptak oppbevares på masterstudentenes private, passordbeskyttede datamaskiner. Sensitive opplysninger vil ikke overføres via internett.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2017. Alle lydopptak og all digitalisert informasjon om informantene anonymiseres når prosjektet er avsluttet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å trekke deg fra studien eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Silje Särestöniemi Nordstrand på telefon +4748182382, eller veileder Kjell Arne Røvik ved Universitetet i Tromsø på telefon +4777644311.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD- Norsk senter for forskningsdata AS.

Med vennlig hilsen

Silje Särestöniemi Nordstrand
Sjøstranda 105
9006 TROMSØ

Margrete Knustad
Sjøstranda 105
9006 TROMSØ

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og ønsker å bidra i et intervju.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2, Samtykkeskjema ikke anonym

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteravhandling

Forskningsprosjekt "Forskning og næringsutvikling i Midt-Troms"

Bakgrunn og formål

Vi er masterstudenter tilknyttet Universitetet i Tromsø, der vi tar mastergrad i organisasjon- og ledelsesvitenskap. I forbindelse med vår masteravhandling er vi tilknyttet forskningsprosjektet "Forskning og næringsutvikling i Midt-Troms" der studiestedet Finnsnes er oppdragsgiver. Forskningsprosjektet har til formål å fremme Midt-Troms som konkurranseregion via forskning på synergier og kunnskapsoverføring. Vi tilhører en del av prosjektet som ønsker å fokusere spesielt på turistnæringen, herunder kunnskapsoverføring. I hovedsak handler kunnskapsoverføring om hvordan man kan overføre observerte gode resultater, praksiser og ideer fra ett sted, for så å forsøke å gjenskape det et annet sted. Spesifikt vil vi undersøke ideen om et felles bookingsystem for turistnæringen, slik det praktiseres i Levi, Finland, og om Midt-Troms-regionen kan dra nytte av et slikt system.

Vi ønsker å snakke med representanter fra lokasjonene Levi og Midt-Troms, herunder har vi valgt personer som bor i regionene og som jobber innenfor turisme.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I vår studie vil vi gjennomføre kvalitative intervjuer av nøkkelinformanter. Det vil benyttes båndopptaker under intervjuene for å ivareta informasjon. Spørsmålene i intervjuene vil omhandle tekniske spørsmål om hvordan booking innenfor turistnæringen foregår, kultur for samarbeid i næringen, samt personlige opplevelser av å være en del av turistnæringen på lokasjonene.

Vi vil gjøre korte feltobservasjoner for å få inntrykk av lokasjonenes infrastruktur, kultur og demografi. Vi vil i studien inkludere dokumenter som kan gi oss informasjon om kommuneøkonomi, organisasjonsstrukturer, logistikk og politisk ledelse. Dette for sammenlikningsgrunnlag av de to lokasjonene.

Studien gjennomføres i tidsrommet september 2016 til juni 2017. Data registreres i form av lydopptak og notater.

Hva skjer med informasjon om deg?

Som deltaker vil du kunne gjenkjennes i publikasjon av masteravhandlingen, som representant for

Navn og arbeidssted vil publiseres, men andre personopplysninger publiseres ikke, og behandles konfidensielt. Prosjektgruppen inkludert veileder og studenter, vil ha tilgang til

informasjonen. Personopplysninger og lydopptak oppbevares på masterstudentenes private, passordbeskyttede datamaskiner. Sensitive opplysninger vil ikke overføres via internett. Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2017. Alle lydopptak og all digitalisert informasjon om informantene anonymiseres når prosjektet er avsluttet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å trekke deg fra studien eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Silje Särestöniemi Nordstrand på telefon +4748182382, eller veileder Kjell Arne Røvik ved Universitetet i Tromsø på telefon +4777644311.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD- Norsk senter for forskningsdata AS.

Med vennlig hilsen

Silje Särestöniemi Nordstrand
Sjøstranda 105
9006 TROMSØ

Margrete Knustad
Sjøstranda 105
9006 TROMSØ

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og ønsker å bidra i et intervju.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)