



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Innovasjonsprosesser i reiselivet

En kvalitativ studie om workshoper for innovasjon i reiselivet i Gudbrandsdalen

Rebekka Lindsheim og Sigve Ysland Pedersen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked, BED-3902 - juni 2023

Forord

Det er med stor glede vi leverer masteroppgaven i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen ved UiT. Dette markerer avslutningen på vår tid i Tromsø. Å skrive denne oppgaven har vært en innholdsrik berg- og dalbane. Vi har hatt lange kvelder, følt på mye frustrasjon, men også mestring. Årene på handelshøgskolen har gitt oss gode minner.

Først og fremst ønsker vi å takke hverandre for et godt samarbeid både gjennom bachelor og mastergrad. Sammen har vi «stått han av». Samarbeidet har gjort at skrivingen av selve masteroppgaven har gått lettere. Vi har virkelig erfart verdien av et godt team. Samarbeidet har gitt engasjement, støtte, gode diskusjoner og samtaler.

En takk rettes også mot vår veileder, Giovanna Bertella, for samarbeidet. Dine gode tilbakemeldinger har vært avgjørende for å løfte oppgaven. Vi er takknemlige for den tiden du har satt av til oss.

Videre vil vi takke alle informanter for at dere satte av tid i en hektisk hverdag. Dere har gitt oss innsikt, perspektiver og kunnskap som har vært av stor betydning for vår oppgave. Uten deres villighet til å dele erfaringer og tanker hadde ikke oppgaven vært mulig.

Til slutt ønsker vi å takke alle våre venner og familie og spesielt til de som står oss aller nærest. En stor takk rettes derfor til Camilla og Benedicte for deres ubetingede støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. Det har vært helt avgjørende for at vi har greid dette.

Vi takker også «Lunsjgjengen kl. 12», for faglige og ufaglige diskusjoner, som har ført til mye latter og god stemning mellom slagene.

Tromsø, 28.05.2023

Sigve Ysland Pedersen

Rebekka Lindsheim

Sammendrag

Tema for oppgaven er innovasjonsprosesser i reiselivet. Oppgaven søker innsikt i hvordan innovasjonsprosesser foregår i reiselivsnæringen og undersøker et case fra et prosjekt i Gudbrandsdalen. Caseprosjektet gjennomførte workshoper for innovasjon i deres arbeid. Formålet var å hente innspill og ideer fra reiselivsaktører, til en felles tiltaksplan for reiselivet i Gudbrandsdalen. Vi ønsket å få innsikt i hvordan denne prosessen hadde utspilt seg, for å skape dypere forståelse for hvordan workshoper for innovasjon gjennomføres i reiselivet. For å utforske denne tematikken vil vi bruke teori om praksisfellesskap som overordnet perspektiv. Derfor er oppgavens problemstilling:

Hvordan kan workshop for innovasjon i reiselivsnæringen forstås, i lys av teori om praksisfellesskap?

For å svare på problemstillingen ble det gjennomført en kvalitativ studie med 11 informanter. Informantene hadde ulike roller i prosjektet og var deltakende på workshop. I tillegg ble det gjennomført en observasjon av workshop. Det ble utviklet tre dimensjoner på bakgrunn av empiriske funn, med inspirasjon fra det teoretiske rammeverket. Disse ble utarbeidet som del av analysemodellen, med bakgrunn i Gioia et al. (2012). Disse ble benyttet for å svare på problemstillingen. De tre dimensjonene er som følger:

Workshop som setting der praksisfellesskapet lærer og innoverer viste hvordan deltakelse på workshop gav reiselivsaktørene anledning til å lære av og om hverandre og skape ny kunnskap sammen. Kjennskapen til hverandre som skapes på workshop, gjorde deltakerne trygge på hverandre og styrket kreativiteten, som igjen kan styrke innovasjonsevnen.

Workshop som ledelsesverktøy som gir praksisfellesskapet retning viste hvordan tillit til prosjekteierne og ledelsen skapte engasjement og vilje til å dele kunnskap. Prosjektledelsen leder gjennom forventningsstyring, justering av ambisjoner og klare mål og lykkes med å skape felles retning.

Workshop som plattform der praksisfellesskapet skaper nye samarbeid og deler kunnskap viste hvordan deltakelse på workshop skaper kjennskap til felles interesser og likheter. Dette

skaper tillitt, som igjen styrker evnen til kunnskapsdeling kreativitet, innovasjon og samarbeid.

Studien bidrar til innsikt i hvordan prosjekter i reiselivet kan legge til rette for innovasjon. I tillegg bidrar den til å berike forståelsen av bruken av workshop for innovasjon i reiselivsnæringen. Avslutningsvis kommer forslag til videre forskning på hvordan en kan forstå workshoper for innovasjon med praksisfellesskapsperspektivet for andre prosjekter i reiselivsnæringen. I tillegg anbefales hvordan forskningen kan overføres for å få innblikk i innovasjonsprosesser i andre næringer. Til slutt foreslås videre forskning knyttet til forskjeller ved innovasjonsworkshoper der praksisfellesskapet er godt etablert, sammenlignet med workshoper der det er liten til ingen relasjon mellom deltakerne. Studien bidrar til ny innsikt i bruken av workshop i innovasjonsprosesser i reiselivsnæringen. Dermed anbefales studiens rammeverk for videre forskning.

Nøkkelord: Innovasjon, praksisfellesskap, workshop, reiseliv

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Kontekst	1
1.2	Problemstilling og faglig forankring	3
2	Teoretisk rammeverk.....	5
2.1	Praksisfellesskap	5
2.1.1	Praksisfellesskap – en dypere gjennomgang.....	6
2.1.2	Praksisfellesskap som styrker innovative kapabiliteter.....	8
2.1.3	Kunnskapsledelse i reiselivet	12
2.2	Workshop	14
2.2.1	Innovasjon	15
2.2.2	Kreativitet i workshopsetting.....	18
3	Metode.....	21
3.1	Vitenskapsteoretisk posisjonering.....	21
3.2	Valg av forskningsdesign	21
3.3	Forskningsstrategi	22
3.4	Datainnsamling.....	23
3.5	Innsamlingsmetoder	23
3.5.1	Utvalg og rekruttering	26
3.6	Dataanalyse	28
3.7	Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning.....	31
3.7.1	Pålitelighet.....	31
3.7.2	Troverdighet	31
3.7.3	Overførbarhet	32

3.7.4	Bekreftbarhet	32
3.8	Etiske refleksjoner	33
4	Empiri	34
4.1	Utfyllende om workshop	34
4.2	Innovasjon og kreativitet	35
4.3	Erfaring og kunnskap	39
4.4	Engasjement	42
4.5	Faktorer som skaper trygghet	45
4.6	Involvering og legitimitet	48
4.7	Tempo og effektivitet	51
4.8	Målstyring, retning og håndtering av interesser	53
4.9	Fragmentert næring	56
4.10	Felles interesser og utfordringer	59
4.11	Identitet og fellesskap	62
4.12	Workshop skaper nye relasjoner	66
5	Drøfting	69
5.1	Workshop som setting der praksisfellesskapet lærer og innoverer	71
5.2	Workshop som ledelsesverktøy som gir praksisfellesskapet retning	75
5.3	Workshop som plattform der praksisfellesskap skaper nye samarbeid og deler kunnskap	77
6	Konklusjon	81
6.1	Implikasjoner	82
6.2	Videre forskning	83
	Referanseliste	84
	Vedlegg 1 - Intervjuguide	90
	Vedlegg 2 - Informasjonsskriv	92

Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring	95
Vedlegg 4 – Kjøreplan arbeidsverksted 1	96

Tabelliste

Tabell 1. Oversikt over informanter	27
---	----

Figurliste

Figur 1. Fra «The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. Research in organizational behavior,» av T. M. Amabile, og M. G. Pratt, 2016, Research in organizational behavior, 36, s. 162 (https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001)	17
Figur 2. Modell for dataanalyse basert på Gioia et al. (2012).....	30

1 Innledning

Tema for denne masteroppgaven er innovasjonsprosesser i reiselivsnæringen. Formålet er å skape dypere innsikt i hvordan innovasjonsworkshop i reiselivet fungerer. I de senere år er det blitt identifisert behov for omstilling i den norske reiselivsnæringen. Epinion og Gyger (2022) gjennomførte, på oppdrag fra Innovasjon Norge og Reisemålsutvalget, en undersøkelse av destinasjonsselskaper i Norge. Rapporten fra undersøkelsen presenterer at destinasjonsselskapenes rolle har endret seg betydelig de siste årene. Der markedsføring tidligere ble sett på som reiselivsbedriftenes mest sentrale oppgave, har søkelyset nå dreid seg lenger i retning produktutvikling, kompetanse og ivaretagelse av lokalsamfunnene. Rapporten nevner blant annet hvordan destinasjonsselskapene aktivt engasjerer seg for å ivareta de felles samfunnsgodene, med et mål om å bidra til ønsket utvikling i lokalsamfunnene og et tettere samarbeid med kommunene i viktige saker for reiselivet. Reisemålsutvalget ble oppnevnt i 2021 (NOU 2023: 10). Det fikk i oppdrag å utarbeide en norsk offentlig utredning (NOU) for utredning av rammevilkårene for norske reisemål. Reisemålsutvalget ser blant annet behov for at reiselivet organiserer seg i større enheter, og mer forpliktende samarbeid (Reisemålsutvalget, u.å.). Den offentlige utredningen er nå publisert og viser blant annet til viktigheten av utvikling i reiselivet for å sikre bærekraft og god utnyttelse av de felles godene (NOU 2023: 10). Omstilling i reiselivssektoren er altså både dags- og samfunnsaktuelt.

1.1 Kontekst

Vi skal i denne oppgaven ta for oss reiselivsnæringen i Gudbrandsdalen. De tre destinasjonsselskapene i Gudbrandsdalen har startet et felles prosjekt for å skape et mer forpliktende samarbeid rundt reiselivet i regionen. Prosjektet kalles «Masterplan for Gudbrandsdalen 2030» og har som mål å få på plass en helhetlig og strategisk plan for hvordan reiselivsnæringen skal utvikle seg. Alle de 12 kommunene i Gudbrandsdalen er med på prosjektet som innebærer en overordnet plan hvor kommunene skal bidra. I fase 1 av prosjektet ble det gjennomført en situasjonsanalyse som skulle si noe om trender og potensiale, samt status for reiselivet i Gudbrandsdalen. Etter fase 1 ble avtale inngått med et utviklingselskap. I fase 2 ble det gjennomført fire såkalte arbeidsverksteder. Dette er workshoper hvor prosjektet, gjennom utviklingselskapet, har gjennomført ulike øvelser blant annet sammen med mange av reiselivsaktørene i Gudbrandsdalen, kommunene og statsforvalteren.

Gjennom samtale med to nøkkelinformanter, som er eksperter innen reiselivet og workshop, i et pre-intervju før oppgavens start, kommer det frem at målet for de tre destinasjonsselskapene er å skape noe nytt. Dette innebærer både nytt samarbeid og ny strategi som skal være med å danne grunnlag for nye muligheter i regionen gjennom felles prosjekter. Dette er elementer som tidligere ikke har eksistert. På så måte kan en forklare at de skal skape en ny tjeneste for reiselivsaktørene i Gudbrandsdalen. Bruken av workshop viser et ønske om å involvere reiselivsselskapene i prosessen tidlig. Prosjekteierne kan med dette ha et ønske om å samle kreative innspill fra brukerne av den nye strategien. Workshop benyttes gjerne som et verktøy for å fremme tillit og interesseforhold, gjennom samarbeid mot et felles mål (Ngo et al., 2019; Oddane, 2017). I caset vi skal undersøke ble det gjennomført ett workshop per destinasjonsselskap (tre workshoper) og ett workshop der de samlet reiselivsaktører fra hele Gudbrandsdalen.

Gudbrandsdalen ligger i Innlandet fylke. Dalen strekker seg fra Lillehammer i sør til Dovre og Skjåk i nord, med 12 tilhørende kommuner. Gudbrandsdalen ligger ved hovedfartsåren midt mellom Oslo og Trondheim. Gudbrandsdalen er kjent for sin vakre natur, og flere turistdestinasjoner og attraksjoner. Stedet er rik på kultur, historie og fjell. Det finnes kunst- og kulturopplevelser, som en rekke museer og gallerier. Her finner vi blant annet tre av de gjenværende stavkirkene i Norge. I Gudbrandsdalen kan en også oppleve Norges høyeste fjell, Galdhøpiggen, samt nasjonalparker som Jotunheimen, Reinheimen, Rondane, Breheimen og Dovrefjell-Sunndalsfjella. Det er dermed gode forhold for turisme knyttet til fotturer og sykkelturner i fjellet, samt skiaktiviteter om vinteren. I tillegg byr Gudbrandsdalen på temaparker. Stedet er også kjent for lokalmat. Det finnes mange lokale matprodusenter, som tilbyr en rekke smaksopplevelser (Visit Norway, u.å.).

Ifølge egne observasjoner finnes det kulturelle forskjeller innad i Gudbrandsdalen, selv om det er et relativt lite område. Dette er også med på å prege reiselivet i dalen, og type reiselivsselskaper. Regionen deles i Sør-, Midt- og Nord-Gudbrandsdalen. Nord-Gudbrandsdalen kan en si at preges av små og store fjellstuer og opplevelsesbedrifter, der noen av disse bedriftene har vært i familien i flere generasjoner. I Sør- og Midt-Gudbrandsdalen er det både små reiselivsbedrifter, men også flere store aktører som større skianlegg. De største reiselivsbedriftene er å finne i Midt- og Sør-Gudbrandsdalen. Dalen inneholder en stor variasjon av reiselivsbedrifter, fra de helt små til de store selskapene. Likevel kan en si at det aller mest typiske for reiselivet i Gudbrandsdalen er mange små bedrifter, som oftest er familiebedrifter. Videre i oppgaven vil destinasjon bli benyttet for å

beskrive et område der en reiselivsaktør holder til. Dette området er tilknyttet destinasjonsselskapet.

1.2 Problemstilling og faglig forankring

Med grunnlag i at destinasjonsselskapene skal skape nye samarbeid og ny strategi med mål om å utvikle nye tjenester i Gudbrandsdalen, danner dette et grunnlag for å se på prosjektet som en innovasjonsprosess. Workshop er benyttet for å engasjere, få innspill og legge til rette for samskaping med reiselivsaktørene. Van de Ven (1986) forklarer at en innovasjon ikke behøver å være en nyskaping for alle, men heller noe nytt for den/de det gjelder. Workshop som innovasjonsmetodikk skal legge til rette for dette. Alsos et al. (2014) påpeker at det er et behov for mer forskning knyttet til innovasjon for å bedre forstå og utnytte mulighetene innen turismenæringen. Innovasjon kan defineres som:

[...] en flerstegs prosess hvor organisasjoner transformerer ideer til nye/forbedrede produkter, tjenester eller prosesser, for å kunne avansere, være konkurransedyktige og for å differensiere seg selv suksessfullt innen deres marked. (Baregheh et al., 2009, vår oversettelse, s. 1334)

I prosjektet benyttes workshop for å danne ideer, som videre transformeres til en helhetlig plan for reiselivet i Gudbrandsdalen. Her er formålet å skape nye tjenester og prosesser. Lucia et al. (2017) presiserer viktigheten av innovasjon i reiselivet. Faktorer som trekkes frem for å mulig fremme kreativitet i utviklingen av nye ideer og innovasjon i reiselivet er kunnskap, kapasitetsbygging og oppbygging av nettverk og klynger for samarbeid (Lucia et al., 2017). Praksisfellesskap kan beskrives som en gruppe som deler problemer, bekymringer eller interesse for et tema, der de utvikler kunnskap og ekspertise på dette temaet gjennom samhandling og felles sosial praksis (Wenger & Snyder, 2000, s. 139-140). Dette viser hvordan praksisfellesskapet kan bidra til utvikling i reiselivsnæringen ved å imøtekomme faktorene beskrevet av Lucia et al. (2017). Dermed vil det være interessant å studere workshop i lys av praksisfellesskap.

Innovasjon og innovative kapabiliteter er i tidligere forskning blitt satt i sammenheng med teori om praksisfellesskap. Innovative kapabiliteter kan forstås som evnen til å skape noe nytt i form av innovasjon (Hagedoorn & Duysters, 2002). Hovedsakelig er praksisfellesskap blitt drøftet som en muliggjørere for evnen til å innovere, der kultivering av slike fellesskap bringes frem som middel for å styrke blant annet innovative kapabiliteter (Bertels et al., 2011; Lee &

Williams, 2007; Pattinson et al., 2016). Praksisfellesskapsteori er også blitt utforsket i sammenheng med reiselivssektoren, der blant annet Bertella (2011) og Lucia et al. (2017) benytter teori om praksisfellesskap for å forstå innovasjonsprosesser i reiselivet.

Lucia et al. (2017) sitt studie viser hvordan praksisfellesskap kan skape felles nettverk og samarbeid mellom interessenter og reiselivsaktører, og slik legge til rette for kreativitet og innovasjon i reiselivet. Bertella (2011) hevder at teori om praksisfellesskap kan benyttes, basert på lokal identitet, for å beskrive innovasjonsprosesser i form av ledelse og utvikling av reiselivsprodukter. Praksisfellesskap kan være spesielt aktuelt i reiselivet for søkelyset det setter på sosiale prosesser, kunnskap og identitet. Praksisfellesskap vil kunne bidra til å promotere samarbeid, identifisere samarbeidende grupper og støtte samarbeidsprosjekter i reiselivet (Bertella, 2011).

I lys av Bertella (2011) sitt studie vil dette kunne gi gode føringer for hvilke faktorer fra teori om praksisfellesskap som er av spesiell interesse for å analysere samarbeidet mellom aktørene i caseprosjektet, også for denne undersøkelsen. Praksisfellesskap er også benyttet i litteraturen som et mulig middel for et bredere samarbeid mellom reiselivsaktører på destinasjonsnivå (Cooper, 2015). Det er dermed ikke mangel på forskning som kan danne et bilde på hvordan innovasjon og praksisfellesskap kan forstås i sammenheng, heller ikke i et reiselivsperspektiv. Det foreslås derimot et gap i litteraturen, der bruken av workshop som plattform for å skape innovasjon kan beskrives i lys av teori om praksisfellesskap.

På bakgrunn av dette dannes følgende problemstilling:

Hvordan kan workshop for innovasjon i reiselivsnæringen forstås, i lys av teori om praksisfellesskap?

Prosjektet som destinasjonsselskapene i Gudbrandsdalen utarbeider, er et interessant case som kan gi innblikk i hvordan innovasjonsprosesser i reiselivsnæringen blir gjennomført.

Oppgaven vil se nærmere på hvordan prosessen er gjennomført til nå og avgrenses til noen relevante teorier fra litteratur om innovasjon og kunnskap i organisasjoner. Vi kommer til å ta utgangspunkt i workshopene som har blitt gjennomført når vi innhenter empiriske data.

2 Teoretisk rammeverk

Teorikapitlet starter med å presentere praksisfellesskap som en kilde til samarbeid og innovasjon både innad og på tvers av organisasjoner (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998, 1999, 2010; Wenger & Snyder, 2000). Videre redegjøres for teori om praksisfellesskap som tilrettelegger for innovasjon og innovative kapabiliteter (Bertels et al., 2011; Brown & Duguid, 1991; Lee & Williams, 2007; Pattinson et al., 2016). Deretter presenteres teori om kunnskapsledelse og praksisfellesskap i reiselivet, der blant annet Cooper (2015) forklarer hvordan praksisfellesskap kan være et middel for å oppnå bedre kunnskapsdeling og løfting av samarbeid mellom aktører i reiselivet på et bredere nivå (destinasjonsnivå). Til slutt presenteres teori om workshop. Workshoper brukes for å styrke interesserelasjoner, samt å fremme tillit (Ngo et al., 2019; Oddane, 2017). Kunnskap er en viktig komponent for evnen til å være kreativ (Oddane, 2017). Det blir også presentert kjennetegn ved workshop og kreativitet, der det blant annet hevdes at individer er mer kreative når de jobber sammen i grupper fremfor alene (Anderson et al., 2014). I delkapitlene under vil teorien om praksisfellesskap presenteres utdypende og satt i et workshopperspektiv. Dette danner dermed det teoretiske rammeverket for oppgaven.

Ettersom store av deler av den presenterte teorien om praksisfellesskap tar utgangspunkt i organisasjoner, kommer vi i denne oppgaven til å se workshoper som en midlertidig organisasjon. Dette for å lettere kunne knytte settingen opp mot relevant teori. Organisasjoner kan defineres som «[...] et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 18).

2.1 Praksisfellesskap

I dette delkapitlet presenteres praksisfellesskap og kunnskapsledelse i reiselivet. Praksisfellesskap blir presentert som et fenomen der blant annet problemer og bekymringer deles og løses i fellesskap. Medlemmene deler interesse for et tema, og utvikler kunnskap og ekspertise på temaet gjennom en felles sosial praksis (Wenger & Snyder, 2000). I praksisfellesskap står kunnskapsdeling sentralt (Bertella, 2011; Wenger, 1999).

2.1.1 Praksisfellesskap – en dypere gjennomgang

I dette underkapittelet vil det presenteres teori knyttet til praksisfellesskap der faktorer som deltakelse, læring i praksisfellesskap, faktorer for tilhørighet og praksisfellesskapets funksjoner presenteres i lys av praksisfellesskap som et sosialt fenomen.

Praksisfellesskap faller innenfor det sosiokulturelle perspektivet på kunnskap. I dette perspektivet er kunnskap sett på som erfaringsbasert og utviklet gjennom sosial samhandling. Kunnskapsutvikling handler i dette perspektivet blant annet om å dele erfaringer gjennom diskusjon, refleksjon og praksis (Gotvassli, 2020). Erfaring kan betegnes som innsikt, modenheten og viten. Erfaring knyttes også opp mot læring gjennom prøving og feiling. Det knyttes dermed opp mot hendelser som gir erfaring (Jamissen, 2011). Teorien om praksisfellesskap har sitt opphav i Lave og Wenger (1991), der de forklarer kunnskap som skapt i sosiale prosesser gjennom fellesskap og praksis. For at en gruppe mennesker skal kunne kalles et praksisfellesskap må dermed noen komponenter være til stede. Gruppen må ha et felles interessefelt, eller interessedomene, samt bestå av individer som utøver en praksis. I tillegg vil en kunne si at det i et praksisfellesskap utvikles ny læring gjennom et felles repertoar, som kan forklares som en delt samling av erfaringer, verktøy, historier og måter å løse problemer på (Bertella, 2011; Wenger, 1998). Praksis kan defineres slik:

Praksis er en koordinerende innsats blant deltakere som velger, gjennom sine egne regler, å oppnå et særegent resultat. [Praksis] har også en tendens til å omfatte rutiner så vel som problemløsnings- eller mestringsevner, ofte tause, som deles av et fellesskap. (Raelin, 2016, s. i, vår oversettelse)

Definisjonen beskriver at praksis kan forstås som hvordan en deltaker i en gruppe eller organisasjon/utøver velger å utøve sitt arbeid for å oppnå et resultat. I tillegg legger Raelin (2016) vekt på rutiner, problemløsning og mestring i fellesskap som en sentral del i forståelsen av praksis. Dette er en definisjon som passer godt inn i hvordan denne studien søker å forstå praksisfellesskapet, og gir en god inngangsvinkel for hvordan praksis kan forstås i denne settingen. Rutiner, som viktig del av praksis, ifølge Raelin (2016), kan defineres som «[...] regelmessige, forutsigbare atferdsmønstre [...]» (Nelson, 1985, s. 14, vår oversettelse). Under presenteres noen viktige komponenter for praksisfellesskap som deltakelse, læring, tilhørighet og praksisfellesskapets funksjoner.

Innunder praksis forklarer Lave og Wenger (1991) viktigheten av deltakelse, der deltakelse forklares som å være aktiv (deltakende) i virksomheten eller i aktiviteter. Lave og Wenger (1991) utdyper at praksis alltid omhandler det sosiale, ettersom praksis alltid må ses på igjennom en historisk og sosial kontekst. Praksis kan forklares som noe som både omhandler det som representeres, samt det som antas. Eksempler på dette er implisitte relasjoner, felles verdensbilder, tause arbeidsmåter og grunnleggende antakelser (Wenger, 2010).

Essensen i hvordan læring i praksisfellesskap utspiller seg, ligger i hvordan læring skjer gjennom deltakelse og erfaring over tid (Wenger, 1999). I og mellom praksisfellesskap foregår en rekke prosesser. Wenger (1998) beskriver tre prosesser kalt «reification», «boundary» og «brokering». Oversatt velger vi å kalle prosessene tingliggjøring, grense og mekling. Tingliggjøring handler om å gjøre erfaringer håndfast. Grensen referer til det motsatte av praksisfellesskapets kjerne og viser til grensen mellom ulike praksisfellesskap. Selv om fellesskapets ekspertise finnes i kjernen, er det i grensen at ny innsikt skapes. Mekling er prosessen der koblinger mellom organisasjoner deles mellom menneskene i fellesskapet (Wenger, 1998). I en workshop-setting, kan det argumenteres for at tingliggjøring skjer i en prosess hvor deltakerne deler erfaringer og kommer med ideer og innspill, der disse skrives ned og dokumenteres. Dette kan argumenteres for som en tingliggjøring av fellesskapets erfaringer og kunnskap. Ny innsikt og kunnskap kan skapes i workshop der ulike praksisfellesskap møtes ved sine grenser. Mekling kan oppstå gjennom den sosiale interaksjonen mellom deltakerne og nettverksbygging under workshop.

Faktorer for tilhørighet i praksisfellesskap er engasjement, fantasi og justering. Engasjement handler om at medlemmene av fellesskapet involverer seg aktivt i gruppens praksis, deler erfaringer, bygger relasjoner og skaper kunnskap. Fantasi handler om å kunne se egne erfaringer i en kreativ prosess for å skape nye muligheter for utvikling. Justering går ut på å koordinere aktiviteter i en bredere struktur og omhandler individenes organiserte innlemmelse og deltakelse i fellesskapet. Det er kombinasjonen av disse faktorene som gir tilhørighet i et praksisfellesskap for læring (Bertella, 2011; Wenger, 1999). Som nevnt innledningsvis skapes kreativitet best i gruppe (Anderson et al., 2014), dette viser en klar parallell til engasjement. Fantasi, som mye handler om anvendelsen av egne erfaringer, kan antas avhengig av kunnskapsnivå, for å skape kreative ideer. I en workshopsetting kan en anta at justering kan ses gjennom organiseringen rundt aktiviteten.

Ifølge Wenger (1998) har praksisfellesskap flere funksjoner i en organisasjon. Noen av fellesskapets funksjoner dreier seg om å holde på kunnskap, forvalte kompetanse, og være et hjem for identitet. Praksisfellesskap bidrar til å holde på kunnskap på en levende måte, som skiller seg fra manualer og føringer i en database. Slike fellesskap holder på og lagrer kunnskap gjennom rutiner og prosesser gjort i praksis, slik at også taus kunnskap blir beholdt. Taus kunnskap kan forklares som kunnskap som kun finnes hos individene innad i en organisasjon og er den kunnskapen som ikke uttrykkes med ord (Polanyi, 1966, referert i Cooper, 2015).

Praksisfellesskap forvalter kompetanse gjennom at dets medlemmer diskuterer nye ideer, deler erfaringer og samarbeider om løsninger på problemer. Gjennom å være en langvarig form for fellesskap, mer enn for eksempel team er, hjelper praksisfellesskapet medlemmene å sortere hva de deltar på og bryr seg om. Dette fordi fellesskapet nettopp er organisert rundt hva som er viktig for medlemmene. Dette skaper en felles identitet. Organisasjoner kan dra nytte av dette, ved å støtte fellesskapet og slik fostre dets identitet, noe som er med på å gjøre medlemmenes kreativitet tilgjengelig for organisasjonen (Wenger, 1998). Dette gir et bilde på praksisfellesskapets viktige rolle i organisasjoners utnyttelse av kunnskap. Felles oppfatninger av ulike aspekter som angår fellesskapet skaper sterkere felles identitet (McDonald & Star, 2008). Balt annet fant McDonald og Star (2008) at delte utfordringer skapte felles forståelse. Andre aspekter kan inkludere delte visjoner, ønsker og behov. Hara og Kling (2002) legger vekt på delte visjoner som et element av ethvert praksisfellesskap.

2.1.2 Praksisfellesskap som styrker innovative kapabiliteter

I dette underkapittelet vil det gjøres rede for ulike perspektiver på praksisfellesskap og hvordan slike fellesskap kan legge til rette for innovasjon og innovative kapabiliteter. I tillegg vil praksisfellesskap settes i reiselivsperspektiv.

Pattinson et al. (2016) utarbeidet et rammeverk for opprettelsen av praksisfellesskap for innovasjon. Rammeverket tar som utgangspunkt fire måter å bygge innovative kapabiliteter i organisasjoner. Disse er 1) praksisfellesskap som muliggjørere av læring og innovasjon, 2) praksisfellesskap som situerte plattformer for profesjonelle yrker, 3) praksisfellesskap som spredte samarbeidskonfigurasjoner og 4) praksisfellesskap som styringsstrukturer laget for et formål. Denne oppgaven legger hovedsakelig vekt på praksisfellesskap som muliggjørere for læring og innovasjon og spredte samarbeidskonfigurasjoner, da dette er mest relevant for caset. I tillegg vil det ses nærmere på formålsskapte praksisfellesskap, som en kontrast til mer

tradisjonelle beskrivelser av hvordan fellesskap oppstår. Dette kan ha betydning for hvordan en kan forstå prosessene i caseprosjektet fra flere vinkler.

Pattinson et al. (2016) benytter seg av Brown og Duguid (1991) sin teori i deres forklaring av praksisfellesskap som muliggjørere av læring og innovasjon. Brown og Duguid (1991) forklarer at praksisfellesskap kan bidra til innovasjon gjennom en fleksibel struktur som tilpasser seg, og påvirkes av endringer i omgivelsene. For å kunne utnytte måten praksisfellesskap lærer og tilpasser seg på, må organisasjoner jobbe for å tette gapet mellom forfektet og virkelig praksis. Forfektet praksis er måten organisasjonen mener arbeid bør utføres. Virkelig praksis omhandler den praksisen som faktisk utspiller seg. Dette kan gi organisasjonen økte kapabiliteter for innovasjon (Brown & Duguid, 1991; Pattinson et al., 2016). Det ble også nevnt av Brown og Duguid (1991) hvordan fellesskap lærer gjennom samarbeid.

Pattinson et al. (2016) beskriver også hvordan en kan forstå praksisfellesskap som styrte og konstruerte strukturer. Forfatterne tar blant annet opp et perspektiv på praksisfellesskapets utvikling, introdusert av McDermott og Archibald (2010). Ifølge McDermott og Archibald (2010) har mye skjedd siden teorien om praksisfellesskapets opprinnelse. Faktorer som teknologisk utvikling, globalisering og høye krav til ansattes tidsbruk fører til at praksisfellesskap ikke har den samme kraften lenger. Forfatterne argumenterer for bruken av mer styring og ledelse for å kunne gi praksisfellesskap mer strategisk retning. For å oppnå dette foreslås fire prinsipper, nemlig å gi fellesskapet fokus på viktige problemer for organisasjonen, opprette mål og leveranser for fellesskapet, sørge for riktig ledelse og sette høye forventninger (McDermott & Archibald, 2010). En kan argumentere for at denne fremgangsmåten har mye til felles med måten en leder team, dette nevner også forfatterne selv.

Å hevde at praksisfellesskap krever styring og høyere grad av kontroll er i kontrast til mer tradisjonelle syn på ledelsen av praksisfellesskap (Brown & Duguid, 1991; Wenger et al., 2002), som taler sterkere for å heller kultivere fellesskap og gi legitimitet og anerkjennelse for deres uavhengige måte å løse problemer på. For mye styring og kontroll kan hemme innovative kapabiliteter, da det begrenser praksisfellesskapets frihet til å tenke selv. Likevel kan det føre med seg negative effekter dersom fellesskapets interesser ikke er i tråd med organisasjonens strategi og målsettinger. Slike effekter kan være å motvirke frivillig medlemskap i fellesskapet, samt redusere graden av tillitt til det (Pattinson et al., 2016;

Wenger & Snyder, 2000). Dermed kan en argumentere for at det kan finnes en middelvei der praksisfellesskap får frihet og autonomi til å løse problemer basert på egen praksis og ekspertise, med en lettere form for ledelsesmessig oversikt og overordnet kontroll. Det kan tenkes at en ved å kombinere styring og autonomi kan legge til rette for å opprettholde engasjement, fantasi og justering, som beskrevet av Wenger (1999), og slik kultivere praksisfellesskapets evne til å styrke organisasjonens innovative kapabiliteter.

Brown og Duguid (1991) forklarer hvordan virkelig praksis skaper læring og erfaringer, hvor utøvere av praksis lærer å forstå det de arbeider med. Dette forklarer hvordan tingliggjøring gjennomføres for den enkelte praksisutøver, og lærer av egne erfaringer og gjør dem håndfaste. Dermed kan forfektet og ikke-forfektet/virkelig praksis stå i kontrast til hverandre. Brown og Duguid (1991) ser på læring som en sosial konstruksjon. Her skapes kunnskap gjennom deltakelse, heller enn i papirer og systemer. Kunnskap utvikles i samarbeid med andre og individuell kunnskap er kollektiv kunnskap i fellesskapet, da individuelle medlemmer deler historier basert på egne erfaringer for å løse problemer (Lave & Wenger, 1990, referert i Brown & Duguid, 1991).

Hvis en tolker arrangørene (prosjekteierne), ledelsen av aktiviteten og deltakerne på workshop som en organisasjon i øyeblikket, kan den forfektete praksisen bestå av metodikken for arbeidet som ledelsen ønsker gjennomført. På workshop samhandler deltakerne i en konstruert gruppe nettopp for å løse felles mål. Dermed kan en si at det også passer innenfor organisasjonsdefinisjonen til Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 18), presentert i innledningen til dette kapitlet. Den virkelige praksisen i dette scenarioet er all aktivitet som skjer rundt bordene som ikke inngår i den angitte workshopmetodikken. Eksempler kan være småprat og historiefortelling rundt bordene under og etter aktivitet. Det kan være interessant å undersøke hvor læringen og ideene finner sted i caset ved betraktning av dette.

Kollektivt samarbeid, som beskrevet i avsnittet over, skaper et felles verdenssyn i fellesskapet (Brown & Duguid, 1991). Dette gjenspeiler hvordan Wenger (1998) beskriver interaksjon ved praksisfellesskapets grense som en samarbeidsprosess. Samarbeid kan også skje i praksisfellesskap som strekker seg utover organisasjonens grenser og kan finnes på tvers av organisasjoner. Slik kan fellesskapet påvirkes av omgivelsene og hente nye perspektiver som bidrar til innovasjon gjennom en tilpasningsdyktig og fleksibel struktur. For å støtte opp om denne innovasjonskilden kan organisasjonen gjøre gapet mellom forfektet og virkelig praksis mindre, heller enn å motsette seg fellesskapets måte å løse ting på. Slik kan organisasjonen

øke egne kapabiliteter for innovasjon (Brown & Duguid, 1991; Pattinson et al., 2016). I denne sammenheng kan det viktigste være at en bør legge vekt på fellesskapets medlemmer og deres erfaringer, fremfor selve utførelsen av en metodikk, for å kunne skape rom for de innovative ideene på workshop.

Praksisfellesskapets spenn mellom organisasjoner og dets alternative syn på verden gjenspeiler en praktisk, heller enn en formell forbindelse med verden. Dette gir nye perspektiver utenfor organisasjonens mer begrensede verdenssyn. Praksis skaper nye tolkninger og samhandling med omgivelsene endrer fellesskapets tankemåter, som igjen kan bidra til å endre omgivelsene. Dette skaper innovasjonsevne (Brown & Duguid, 1991). Denne samhandlingen kan kultiveres gjennom organisasjonens oppfordring til enkeltpersoner om å knytte kontakt utenfor organisasjonens grenser (Pattinson et al., 2016). Dette beskriver hvordan organisasjonen kan legge til rette for meklingsprosessen beskrevet av Wenger (1998).

Pattinson et al. (2016) refererer hovedsakelig til Bertels et al. (2011) når de forklarer hvordan samarbeid mellom organisasjoner fungerer fordelaktig i form av økt tilgang til nye markeder, talent og ekspertise. Samarbeid kan bidra for at organisasjonen skal nå lenger.

Praksisfellesskap kan bidra til spredt samarbeid mellom organisasjoner og til at kunnskap blir delt friere mellom dem, ved å inneha medlemmer over de ulike organisasjonenes grenser (Bertels et al., 2011; Lee & Williams, 2007; Pattinson et al., 2016).

For å kunne dele kunnskap effektivt mellom organisasjoner må organisasjonen oppfordre enkeltpersoner til å fungere som meklere ved å knytte kontakter utenfor organisasjonens grenser. Med dette kan organisasjonens medlemmer skape praksisfellesskap med andre individer utenfor organisasjonen og dermed hente kunnskap og ekspertise fra eksterne kilder. På denne måten kan praksisfellesskap bidra til deling av kunnskap og økte innovasjonskapabiliteter (Pattinson et al., 2016). En kan dermed anta at organisasjoner/reiselivsbedrifter som ser viktigheten av samarbeid mellom organisasjoner, også ønsker å delta på workshop. Dette for å kunne ha spredt samarbeid utover de ulike organisasjonenes grenser. Dersom reiselivsbedriftene ser workshop som en mulighet for å kunne hente kunnskap og ekspertise fra andre, kan dette være bidragsytende til å motivere deltakerne under workshop.

Cooper (2015) beskriver en reiselivsnæring hvor aktørene er fragmenterte og har lite samhandling med hverandre. Forfatteren løfter frem behovet for å kunne løfte blikket opp på

destinasjonsnivå for å kunne løfte samarbeidet i næringen og dra nytte av hverandres kunnskap. Legitimitet dras frem som en viktig faktor for å få til dette (Gotvassli, 2008). Dermed kan en anta at deltakernes oppfatning av både workshoparrangørene og de andre deltakernes kunnskap og ekspertise, samt workshopens kvalitet er avgjørende for resultatet.

2.1.3 Kunnskapsledelse i reiselivet

Ifølge Darroch og McNaughton (2002) er organisasjoner avhengige av å kunne formidle og være mottakelige for kunnskap for å kunne bygge varige konkurransefortrinn. Innovasjon kommer senere i teorikapittelet til å bli presentert som livsnerven for overlevelse og vekst (Zahra & Covin, 1994). Kunnskap blir på så måte ikke bare viktig for kreativitet, men også for innovasjonsprosessen. Cooper (2015) kobler også dette opp mot innovasjon som et konkurransefortrinn som inngår i den overnevnte sammenhengen. Cooper kaller innovasjon som er avhengig av kunnskap for kunnskapsbasert innovasjon. Dette er med på å forklare koblingen og viktigheten kunnskap har til innovasjonsevne. Dermed er det viktig å forstå kunnskap, samt hvordan lede organisasjoner til å tilegne seg og dele kunnskap på en god måte.

Ifølge Cooper (2015) har reiselivsnæringen vært sen i adopteringen av ny forskning om kunnskapsledelse. Det finnes dermed et gap mellom ny forskning og benyttelsen av den i praksis. Bruken av kunnskap og innovasjon, for å blant annet kunne utvikle produkter og tjenester er kritisk for å kunne skape konkurransefortrinn også i reiselivet. Kunnskap kan ses på som en ressurs som ikke forsvinner når den brukes og har mer verdi des mer den benyttes. Cooper (2015) baserer seg på en forståelse av kunnskap som todelt, der kunnskap deles mellom taus og eksplisitt, og referer til Polanyi (1966) for å beskrive dette. Eksplisitt kunnskap er kodifiserbar. Det betyr at den kan lagres i tekst og kan benevnes som organisasjonens kunnskapskapital, uavhengig av personene som arbeider der. Taus kunnskap, som beskrevet tidligere, er den indre kunnskapen som ikke kan uttrykkes med ord (Polanyi, 1966, referert i Cooper, 2015). Det er spesielt denne formen for kunnskap som kan gi reiselivsbedrifter en strategisk fordel. Likevel, siden slik kunnskap er avhengig av personen som besitter den, er det en svært personlig fordel som kan være vanskelig å formidle. Siden fordelene ved slik kunnskap er så personavhengig, er et annet aspekt at individer kan føle motvilje til å dele den (Cooper, 2015).

Cooper (2015) beskriver en prosess hvor kunnskap går fra lagret tilstand (kunnskapsaksjer), til kunnskapsbasert innovasjon gjennom kunnskapsflyt. Kunnskapsflyt beskriver hvordan

kunnskap overføres, og hvordan læring oppnås. Det er gjennom kunnskapsflyt at innovasjonsprosesser får tilgang til den nødvendige kunnskapen og gjør den til noe verdifullt. Dette er kunnskapsbasert innovasjon. Liu et al. (2022) gjennomførte en studie der det ble observert at kunnskap deles lettere når folk møtes. Dette skyldes tilliten som kan skapes når deltakere møtes.

Tribe (1997) beskriver hvordan ny kunnskap kommer fra to primærkilder. Disse kildene kalles modus 1 og 2. Modus 1-kunnskap skapes i institusjoner for høyere utdanning, mens modus 2-kunnskap kommer fra utenfor høyere utdanning, blant annet fra industrien, myndighetene og konsulenter. Modus 2-kunnskap er ofte problemorientert og mer kontekstavhengig. Ifølge Cooper (2015) er det primært modus 2-kunnskap som er mest relevant som kilde til innovasjon i reiselivet. Cooper (2015) bruker Tribes (1997) klassifiseringer som utgangspunkt for å forklare former for kunnskap, og forklarer videre hvordan kunnskapsaksjer kan komme både fra eksterne kilder, så vel som fra internt i organisasjonen.

For å forklare kunnskapsflyt i reiselivsnæringen, hevder Cooper (2015) at kunnskap er den viktigste ressursen, der læring er den viktigste prosessen. Kunnskapsoverføring skjer oftest mellom likemenn (peer to peer), blant annet gjennom deltakelse i team (teamlæring). For å kunne forstå hvordan kunnskapsoverføringen skal skje effektivt i reiselivet, uttrykker forfatteren viktigheten av å identifisere suksessfaktorer. Her referer Cooper (2015) til Gotvassli (2008) som en viktig kilde til dette. Ifølge Gotvassli (2008) sitt studie av entreprenørskap og innovasjon i rurale fellesskap, finnes to nøkkelfaktorer for å lykkes med innovasjon basert på kunnskap. Disse faktorene er 1) å se kunnskap som grunnlaget for innovasjon, basert på et godt læringsmiljø, og 2) å ta del i et tett knyttet nettverk, basert på tillit og interpersonlige forhold.

For å forstå hvorfor de overnevnte suksessfaktorene er viktige, er det nødvendig å ha kjennskap til en rekke karakteristikk ved bedrifter i reiselivsnæringen. Gotvassli (2008) nevner viktigheten av legitimitet, kvalitet og pålitelighet i kunnskapen som deles, for at aktørene skal ville adoptere den. I tillegg er kjennetegn som for eksempel størrelse, struktur og kompetanse hos den som adopterer et viktig aspekt. Til slutt kan også likhet mellom samarbeidspartnere, som interesse, bakgrunn og utdanning, samt organisasjonens eget kunnskapsnivå (mer kunnskap gir større mottakelighet for ny kunnskap) ha mye å si for hvor suksessfull kunnskapsoverføringen er. Dette er alle faktorer som bygger absorptive

kapabiliteter, som omhandler organisasjonens evne til å ta til seg ny informasjon fra omgivelsene og ta den i bruk på egne produkter og tjenester (Cohen & Levinthal, 1990; Cooper, 2015). Dette gjør det også viktig å kjenne karakteristikene ved bedrifter i bransjen.

Ifølge Cooper (2015) er bedrifter i reiselivsnæringen ofte små og mellomstore, og mange består gjerne av enkeltpersoner eller er familiebedrifter. Disse bedriftene besitter gjerne lite kunnskap om ledelse og styring og er hverken eksperter eller har særlig trening på dette feltet. Dette betyr at en også kan mangle det instrumentelle synet på kunnskap, som viktigheten av en opparbeidet kunnskapsbank, og ser kun viktigheten i kunnskap særlig relevant for daglig drift. Deler av totalopplevelsen ved en destinasjon er ofte fragmentert. Det vil si at flere uavhengige, små bedrifter har ansvar for kun en del av kundenes opplevelse.

Reiselivssektoren betegnes som fragmentert. I dette ligger det at det er flere ulike aktører, med ulike produkter og tjenester (Camprubi, 2012). I tillegg presiserer Van't Klooster et al. (2004) at fragmenteringen i reiselivet preges av at aktører har ulike interesser. Eksempelvis tilbyr en bedrift transport, noen overnatting og andre opplevelser, i det som kan ses på som en totalopplevelse for kundene. Dette kan bety at enkeltbedrifter mangler eierskap til andre deler av kundereisen, som igjen gir lite opplevd behov for kunnskapsdeling mellom bedriftene (Cooper, 2015).

Det er lite ved de overnevnte kjennetegnene som legger til rette for Gotvassli (2008) sine suksesskriterier. samt faktorene som skaper absorptive kapabiliteter. Kanskje er dermed viktigheten av kunnskapens legitimitet, kvalitet og pålitelighet desto høyere. Dette er kun én skildring av reiselivsnæringen, trolig i en setting utenfor Norge. Det vil dermed være interessant å kunne observere kjennetegn ved næringen knyttet til vår studies case til sammenligning. Cooper (2015) hevder også at det er nødvendig å kunne løfte blikket opp fra enkeltaktører og kunne se sammenhengen i et destinasjonsperspektiv. Han taler for bruken av praksisfellesskap for å kunne operere mer som en enhet bestående av nettverk som deler kunnskap og samarbeider på destinasjonsnivå, men understreker viktigheten av en viss grad for ledelse og styring i prosessen (Cooper, 2015).

2.2 Workshop

Videre i denne oppgaven skal vi se nærmere på hvilken prosess som kan påvirke ideproduksjonen under workshop. For å kunne se på dette kommer vi videre til å se på kreativitet og innovasjon. Vi anser kreativitet og innovasjon som viktige brikker for å kunne

forstå workshop. I denne oppgaven anser vi workshop er et verktøy for å fremme kreativitet og praksisfellesskap i det vi kaller ideproduksjonsfasen (Amabile & Pratt, 2016).

Oddane (2017) bruker begrepet det kreative partnerskap for å beskrive workshop. Det refereres til som gjensidig avhengighet mellom enkeltpersoner eller grupper. Partnerskapet samarbeider mot et felles mål. Dette er i tråd med Raelins (2016) betraktninger om praksis, da det også der legges vekt på problemløsning og mestring i fellesskap. Kreativitet skapes gjennom den kollektive innsatsen, da fellesskapet sammen kan skape mer distinkte resultater enn det som kan skapes alene av enkeltindivider (Oddane, 2017). Dette kan også forklares gjennom faktorene for tilhørighet i praksisfellesskap. Ved å involvere seg aktivt, dele erfaringer, bygge relasjoner og skape kunnskap kan medlemmene av et praksisfellesskap engasjere seg (Wenger, 1999). Gjennom nettverk kan organisasjoner også samarbeide med andre virksomheter for å få tilgang til andre ressurser (Oddane, 2017). Workshoper kan benyttes som verktøy for å oppnå det Oddane (2017) beskriver som kreativt partnerskap. Wenger (1998) forklarer at innad i et praksisfellesskap kan medlemmer dele ideer og erfaringer, samt samarbeide, slik som gjøres i et kreativt partnerskap (Oddane, 2017). Workshoper brukes for å styrke interesserelasjoner og fremme tillit (Ngo et al., 2019). Workshop kan også knyttes til praksisfellesskap da tillit og interesserelasjoner kan betraktes som viktig også for etableringen av fungerende praksisfellesskap, som et sosiokulturelt fenomen der relasjoner bygges (Lave & Wenger, 1991).

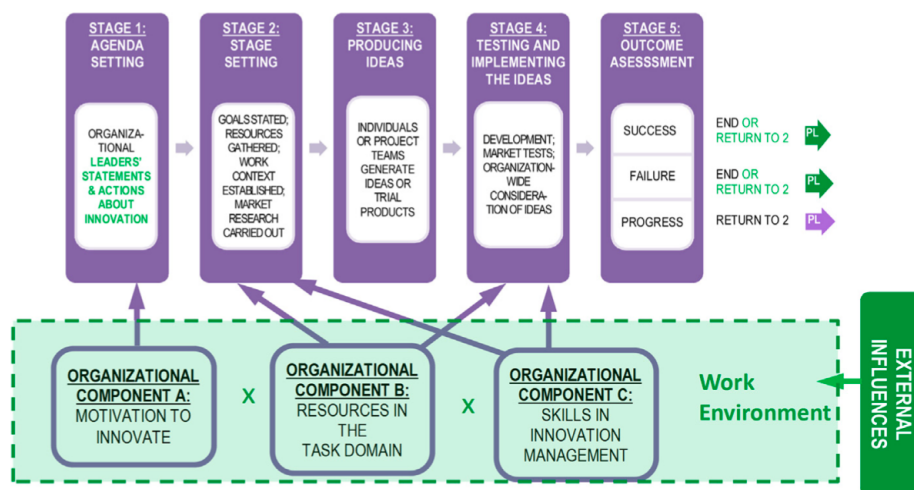
2.2.1 Innovasjon

For å forstå workshop som en setting der praksisfellesskap og kreativitet skapes, er det viktig å forstå innovasjon. Dette fordi workshop, i caseprosjektet, foregår som ledd i en innovativ prosess der formålet blant annet er å komme med nye ideer knyttet til et innovasjonsprosjekt.

Innovasjon har blitt studert i en rekke ulike sammenhenger og det finnes dermed mange ulike definisjoner (Damanpour & Schneider, 2006). West og Anderson (1996) definerer innovasjon som en anvendelse av prosesser og produkter som er nye for organisasjonen, der dette skal komme organisasjonen og interessentene til gode. Van de Ven (1986, s. 592) forklarer innovasjon som noe, for eksempel en ide, som er nytt for de involverte parter, selv om dette ikke er nytt for andre eller i andre sammenhenger. Innledningsvis ble innovasjon definert av Baregheh et al. (2009, s.1334). Definisjonen har forsøkt å sammenfatte essensen av definisjoner fra ulike disipliner. Den inkluderer å skape nye ideer, men også å forbedre produkter, tjenester eller prosesser. Det forklarer viktigheten av innovasjon ved å presisere at

innovasjon kan medføre at en bedrift blir mer konkurransedyktig. Dette er dermed i tråd med Zahra og Covin (1994, s. 183) sitt utsagn om at innovasjon kan forstås som livsnerven for overlevelse og vekst i organisasjoner. Innovasjon kan kategoriseres ut ifra inkrementell og radikal innovasjon. Inkrementell innovasjon kan forklares som en innovasjon med liten grad av nyvinning, risiko og kostnad. Inkrementell innovasjon kan enkelt forklart være forbedringer av eksisterende produkter og tjenester. Radikal innovasjon er en innovasjon med høy grad av nyvinning. Dette bryter med det som har eksistert tidligere (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009).

Innovasjonsprosessen kan beskrives som en stegvis prosess gjennom flere faser (Sundbo, 1997). Amabile og Pratt (2016) forklarer innovasjonsprosessen som en fem-stegs modell som presentert i Figur 1. Her presenteres de fem stegene som 1) agenda, 2) scene-setting, 3) ideproduksjon, 4) testing og implementering av ideer og 5) resultatvurdering. Steg én betegnes som å sette agenda. I dette steget identifiseres målet som skal oppnås, eller problemet som må løses. Trinnet iverksettes av organisasjonens ledelse, eller fra eksterne krefter. Steg to betegner de som scene-setting. Her forberedes alt som skal til for en suksessfull prosess. Dette involverer å sette mål for prosjektet, samt å samle ressurser. For å få best mulig resultat i dette trinnet er en avhengig av to komponenter. Disse komponentene er ressurser til oppgaven og ferdigheter i innovasjonsledelse. Steg tre kaller de for ideproduksjon. Dette trinnet avhenger av kreativiteten i enten individet eller gruppen som arbeider med prosjektet. I steg fire skjer testing og implementering av ideer. Her utvikles ideen til det fulle av hele organisasjonen. Steg fem presenteres som resultatvurdering. Resultatet av steg fire påvirker resultatet av steg fem. Steg fem er feedback-loopen, hvor en kan gå tilbake til et tidligere steg om nødvendig (Amabile & Pratt, 2016).



Figur 1. The dynamic componential model of innovation. Fra «The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. Research in organizational behavior,» av T. M. Amabile, og M. G. Pratt, 2016, *Research in organizational behavior*, 36, s. 162 (<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>).

Sundbo (1997) beskriver innovasjonsprosessen som fire faser. De fire fasene er idégenerering, transformering, utvikling og implementering. Steg en handler om å utvikle nye ideer. Dette kan blant annet gjøres innad i en bedrift eller i samskaping med andre. Steg to i prosessen er transformering. Ideen blir tatt videre til for eksempel et innovasjonsprosjekt. I utviklingsfasen blir innovasjonsprosjektet igangsatt. I siste fase, implementeringsfasen, blir innovasjonen implementert (Sundbo, 1997). Her presiserer forfatteren at innovasjonsprosessen ikke nødvendigvis er en sømløs prosess. Innovasjonsprosessen trenger ikke å utelukkende skje innenfor en bedrift, både interne og eksterne kilder til innovasjon er sentrale (Souto, 2015). Eksempel på dette kan være gjennom samarbeid med andre bedrifter. For en økt innovasjonsmulighet hevder Souto (2015) at samarbeid med andre organisasjoner kan være sentralt.

En kan se likhetstrekk mellom de fire fasene som presenteres av Sundbo (1997) og de fem stegene i Amabile og Pratt (2016) sine modeller. En sentral ulikhet mellom de to innovasjonsprosessene som er presentert, er steg én og to i Amabile og Pratts modell. Å sette agenda og scene-setting, løftes frem som viktige komponenter. I tillegg har Amabile og Pratt (2016) tillagt tre komponenter som utgjør arbeidsmiljø. Disse komponentene er motivasjon til å innovere, ressurser til oppgaveløsning og ferdigheter innen innovasjonsledelse. Komponentene påvirker de fem overnevnte stegene i innovasjonsprosessen. Ressurser til oppgaveløsning beskrives av Amabile og Pratt (2016) som alt det organisasjonen har for å kunne skape kreativt arbeid. Dette inkluderer blant annet personer med kompetanse og ferdigheter, samt at deltakerne må ha en interesse for å arbeide kreativt. Motivasjon til å

innovere må, ifølge Amabile og Pratt (2016), være til stede både hos organisasjonen, lederne og de ansatte. Ferdigheter innen innovasjonsledelse omhandler ferdigheter for å utføre arbeidet samt personers kunnskap og ekspertise innen feltet (Amabile & Pratt, 2016). Forfatterne uttrykker at de tre komponentene for arbeidsklima må være til stede.

I denne oppgaven kommer vi til å benytte oss av Amabile og Pratt (2016) sin modell for innovasjonsprosess. Vi ser denne som særlig sentral knyttet opp til caset, da denne inkluderer fasene før selve ideproduksjonen. Vi ser dette som viktig da reiselivsselskapene har leid inn kompetanse fra andre for å hjelpe med innovasjonsprosessen. I oppgaven kommer vi kun til å benytte de tre første fasene av modellen. Som nevnt over inkluderer Amabile og Pratt (2016) tre komponenter, som påvirker arbeidsmiljøet i en innovasjonsprosess. I deres modell fra 2016 er det ingen av disse som påvirker ideproduksjonen. Vi anser likevel disse som sentrale da de påvirker stegene før ideproduksjon.

2.2.2 Kreativitet i workshopssetting

Kreativitet er ansett som en viktig komponent i ideproduksjonsfasen (Amabile & Pratt, 2016), workshoper kan fungere som en plattform for å dyrke kreativitet gjennom samarbeid (Oddane, 2017). «Kreativitet er individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem» (Oddane, 2017, s. 65). Amabile og Pratt (2016, s. 158) setter kreativitet i høysetet når de skal definere innovasjon. De definerer innovasjon som «[...] suksessfull implementering av kreative ideer innad i en organisasjon». Amabile og Pratt (2016) presiserer også at kreativitet og innovasjon er situasjonsavhengig. En kreativ ide kan være både god og dårlig, da dette er kontekstavhengig. Dette betyr at en ide kan oppfattes som god i én setting, men likevel oppfattes mindre god i en annen (George, 2007). Dette kan vise til kompleksiteten ved kreativitet og det å skape nye ideer. Oddane (2017) hevder at kunnskap er en sentral del av kreativitet, da kunnskap gir rom for å danne seg forventninger. Kreativitet oppstår i brudd med forventninger, dermed presiseres det av forfatteren at uten kunnskap, ingen kreativitet. Kreativitet kan også knyttes til praksisfellesskap, der fantasi er en viktig komponent hos medlemmer av praksisfellesskapet, som del av en kreativ prosess for utvikling (Wenger, 1999).

Individer er mer kreative når de jobber sammen i grupper fremfor alene. Kreativitet i gruppe, som i workshop, avhenger av individuell kreativitet, samspill innad i gruppen, gruppekarakteristikk, prosesser i teamet og kontekstuelle påvirkninger. Eksempel på gruppekarakteristikk er gruppens norm og størrelse. Kontekstuell påvirkning omhandler

organisasjonskultur og belønning (Anderson et al., 2014). Ifølge Hon og Lui (2016) er det tre faktorer som kan hindre og påvirke gruppekreativitet. Den første er en gruppes manglende evne til å opprettholde samhold, den andre er en gruppes manglende evne til å skape et konstruktivt klima for kreativitet. Den tredje faktoren som nevnes er en gruppes manglende evne til å håndtere mellommenneskelige konflikter mellom medlemmer. Vi kommer til å se nærmere på de to første faktorene. Vi ser disse som særlig viktige knyttet til caset på bakgrunn av funn gjort under intervju.

En gruppes manglende evne til å opprettholde samhold kan påvirkes av faktorer som demografisk bakgrunn, ferdigheter og evner. Mennesker har en tendens til å kategorisere seg selv og andre i ulike sosiale grupperinger. I hvilken grad mennesker har like holdninger, verdier og har lik demografisk bakgrunn påvirker gruppedynamikken. Individuer som har flere likhetstrekk tenderer til å søke samme gruppe. Dersom mennesker i en gruppe ikke føler at de har flere aspekter til felles, er det mindre sannsynlig at de føler seg forpliktet til gruppen. Opplevelsen av ulikhet kan påvirke gruppedynamikken under kreative aktiviteter. Dersom en gruppe har lav grad av likhet vil dette medføre at individer i gruppen føler på mindre grad av støtte og varme fra andre medlemmer i gruppen. Dette kan påvirke samarbeid og kommunikasjonen innad i en gruppe (Hon & Lui, 2016).

Den andre faktoren som presenteres av Hon og Lui (2016) er en gruppes manglende evne til å skape et konstruktivt miljø for kreativitet. Her hevder forfatterne at destruktiv konkurranse kan medføre problemer for en gruppes kreativitet. Destruktiv konkurranse kan beskrives som individers manglende ønske om å dele ideer, da de kan være redde for at andre bruker deres ide (Steinel & De Dreu, 2004, referert i Hon & Lui, 2016). Dette medfører at individer deler lite av deres ekspertise og heller fokuserer på felles informasjon eller kunnskap. En kan dermed si at det i en gruppe er sentralt med tillit til å dele kunnskap og ideutvikling for å bedre kunne skape kreativitet i gruppen. Destruktiv konkurranse kan i tillegg påvirke ens oppfattelse av intensjoner til noe negativt. Det kan i tillegg redusere viljen til å tolerere motstand. (Hon & Lui, 2016). Tidligere ble det forklart hvordan personer kan føle motvilje til å dele taus kunnskap, da slik kunnskap er personavhengig (Cooper, 2015). Dermed er byggingen av tillit svært viktig for kunnskapsdeling, kreativitet, deling og skapelsen av nye ideer, og dermed også innovasjon.

Woodman et al. (1993) beskriver interaksjonen mellom person og situasjon som viktig for å skape kreativitet i en organisasjon, og også da i workshop sammenheng. For å skape et

kreativt klima kan individers indre og ytre motivasjon også påvirke evnen til kreativitet. Ytre motivasjon, som tidsfrister, insentiver eller annerkjennelse kan påvirke motivasjon til kreativitet. Indre motivasjon kommer fra en genuin interesse og glede ved utfordringer eller jobben som gjøres (Amabile & Pratt, 2016). Runco (2010) referert i Zampetakis et al. (2010) presiserer at i en kreativ prosess er det sentralt å gi deltakerne nok tid for å kunne drive kreativt arbeid. Det hevdes at kreativitet oppstår lettere dersom det ikke er opplevd tidspress. I situasjoner der det oppleves å ha god tid, oppstår kreativitet lettere (Zampetakis et al., 2010). Binnewies og Wörnlein (2011) poengterer at tidspress tilknyttet en arbeidsdag kan også medføre høyere kreativitetsevne. Videre forklares det at dersom mennesker i jobbsammenheng har høy grad av tidspress til vanlig, kan dette medføre lavere grad av kreativitet.

Amabile og Pratt (2016) hevder at kreativitet påvirkes av hvordan en organisasjon eller et prosjekt ledes. Kreativitet påvirkes av strategien en organisasjon setter, etablerte strukturer og verdier som kommuniseres fra ledelse til medarbeidere, prosjektdeltakere eller deltakere på workshop. Eksempelvis dersom ledelsen iverksetter nye prosjekter, og inkluderer medarbeidere, er dette med på å sende signaler som kan øke medarbeideres motivasjon til å delta på prosjekter og evnen til å være kreativ. I tillegg påvirkes kreativitet av egne og andres holdninger og atferd. Eksempelvis kan, dersom medarbeidere viser stor grad av motvilje til å være kreativ, dette være med på å påvirke de andres kreativitet. Videre forklarer forfatterne at trygghet er viktig. Eksempelvis kan trygghet i en gruppe vises gjennom at det føles trygt å feile eller å ikke klare en oppgave. For å oppnå psykologisk trygghet må denne formen for trygghet etableres hos alle individer i gruppen. Dersom det er en enighet om at feiling gir læring og gir rom til forbedring, istedenfor at det møtes med negative følelser, vil dette skape et trygt rom for kreativitet. En kan dermed anta at gruppe-norm medfører trygghet, eller «safe space». Amabile og Pratts studie viser at denne formen for trygghet er uvanlig. Amabile og Pratt (2016) forklarer at feiling i mindre grupper ofte kan føre til at en kreativ prosess avbrytes. Dersom det i slike situasjoner er høy grad av psykologisk trygghet, kan dette medføre økt indre motivasjon og læring. Når gruppemedlemmer i en kreativitetsprosess føler at deres ideer blir hørt, er det lettere når ideene skal implementeres (Anderson et al., 2014).

3 Metode

Dette kapittelet tar for seg de metodiske valgene og tilnærmingene vi har valgt for å svare på problemstillingen. Vi begynner med å presentere den vitenskapsteoretiske posisjonen for å gjennomgå det vitenskapelige grunnsynet som preger valg av forskningsdesign. Deretter redegjøres det for forskningsstrategien. Vi fremlegger så datainnsamlingsprosessen samt metode som ble benyttet for dataanalyse knyttet til våre funn. Metodekapittelet avsluttes med en evaluering av metoden hvor kvalitetskriterier og etiske retningslinjer vil bli fremlagt og redegjort for.

3.1 Vitenskapsteoretisk posisjonering

Denne studien tar utgangspunkt i den konstruktivistiske posisjonen, da vi i denne oppgaven skal forsøke å danne en forståelse av prosesser innen innovasjon gjennom et subjektivt syn. Konstruktivisme omhandler at vi, som individer, konstruerer vår egen virkelighet (Bell et al., 2019). Vi har en antagelse om at mennesker er sentrale brikker for å kunne forstå de ulike prosessene. Den vitenskapsteoretiske posisjonen påvirker hva en ønsker å undersøke (Johannessen et al., 2020) og hvordan en gjennomfører en studie (Bell et al., 2019). Den vitenskapsteoretiske posisjonen påvirkes av hva en anser som virkeligheten (Bell et al., 2019). Oppgaven vil skape innsikt i innovasjonsworkshop i reiselivsnæringen. Innenfor vitenskapslitteraturen skilles det mellom ontologi og epistemologi. Førstnevnte kan forklares som teorier om virkeligheten. Inn under ontologi kan en skille mellom objektivisme og konstruktivisme. Objektivisme beskriver den sosiale virkeligheten som noe som skjer utenfor det sosiale. Konstruktivisme på den andre siden beskriver hvordan mennesker er sentrale i å skape den sosiale virkeligheten (Bell et al., 2019).

3.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign forklares som hvordan fenomenet undersøkes, samt hvem som studeres og hvordan dette gjøres (Johannessen et al., 2020). Formålet med studien er å kunne få en mer helhetlig fortolkning av hvordan innovasjonsworkshop gjennomføres i reiselivet. Valg av design setter dermed rammen for studien som skal gjennomføres, samt at det viser til hvordan en går frem under selve prosessen (Bell et al., 2019).

Det finnes ulike forskningsdesign å velge mellom. Hvilket forskningsdesign som velges avhenger av formålet til forskningen. Gjennom det teoretiske rammeverket ser studien

nærmere på praksisfellesskap i workshop i reiselivet. Da denne undersøkelsen søker å skape dypere innsikt i et fenomen, ønsket vi tilgang på rik og nyansert data. Dermed falt valget på en kvalitativ tilnærming. En kvalitativ tilnærming tar utgangspunkt i en kompleks virkelighetsforståelse, hvor data må samles gjennom ord, da tall ikke kan fange nyanser og rik informasjon (Jacobsen, 2022; Bell et al., 2019). Det ble valgt en abduktiv tilnærming, da vi i studien ønsket å skape innsikt om et fenomen på en ny måte. Vi startet med et teoretisk utgangspunkt, samlet inn data, for så å hente ny teori og skape ny innsikt. Under oppgavens intervjuopprosess ble det stilt spørsmål med bakgrunn i tidligere eksisterende teori om praksisfellesskap og workshop. Formålet var å se om en kan belyse eksisterende teori om innovasjonsworkshop og praksisfellesskap på en ny måte. En abduktiv tilnærming går eksempelvis fra data til teori, så fra teori til data og fra data til ny teori (Johannessen et al., 2020). Bell et al. (2019) forklarer dette som beslektet med hermeneutikken, der innsikt skapes gjennom kontinuerlig dialog mellom ny empiri og tidligere forståelse.

3.3 Forskningsstrategi

Ved å undersøke ett enkelt case, prosjektet Masterplan for Gudbrandsdalen 2030, betraktes dette som en enkeltcasestudie (Johannessen et al., 2016). Dette gir en bred forståelse av prosesser gjennom å innhente mye informasjon fra noen enheter over en kort periode (Jacobsen, 2022). En enkeltcasestudie kan ha flere analyseenheter (Johannessen et al., 2016). I denne studien er analyseenheter de ulike workshopene som ble arrangert i forbindelse med caseprosjektet. Analyseenheter i casestudier forklares som det som er i fokus for selve analysen i casestudiet (Johannessen et al., 2020). Ved å benytte seg av en enkeltcasestudie kan en forstå samspillet mellom aktørene (deltakerne fra reiselivsnæringen) og konteksten (workshop).

I denne undersøkelsen har endringer skjedd i form av ulike iterasjoner av problemstilling og teoretisk ståsted underveis. I og med at vi ønsket å utforske settingen workshop i det valgte caset, var det ikke ønskelig å låse oss til en bestemt retning for tidlig. Oppgaven startet med problemstillingen; *hvordan kan innovasjonsprosesser forstås i lys av teori om praksisfellesskap?* før den senere ble endret til den nåværende problemstillingen, med større fokus på workshop. Dette skjedde som følge av nye opplysninger og empiri som er kommet underveis. Blant annet hadde et innledende pre-intervju stor betydning for valg av retning i det videre arbeidet. Dette har også resultert i endringer i vektingen av ulike deler av det

teoretiske rammeverket. Dermed kan forskningsdesignet betraktes som eksplorativt (Johannessen et al., 2016; Saunders et al., 2009).

Ifølge Johannessen et al. (2016) gjennomføres case-studier med ett av tre formål. De tre formålene er deskriptiv, kausal og eksplorativ. Saunders et al. (2009) forklarer hvordan eksplorative studier søker å skape innsikt og utforske et tema, eller et fenomen av interesse. Dette studiet har som formål å skape innsikt rundt settingen innovasjonsworkshoper i reiselivet, ved å studere det gjennom teori om praksisfellesskap. Dermed er det naturlig å velge et eksplorativt casedesign. Videre forklarer Saunders et al. (2009) at eksplorative studier er fleksible og vil kunne endres etter hvert som ny innsikt skapes. Eksplorative studier henter ofte data gjennom kvalitative metoder som dokumentstudier, intervjuer med eksperter og dybdeintervju. Videre beskrives de valgte metodene for datainnsamling for dette studiet.

3.4 Datainnsamling

Som primærmetode for innsamling av data i undersøkelsen, brukes kvalitative intervjuer. Dette er en metode som er svært fleksibel og kan gi detaljerte og fyldige beskrivelser av fenomenet vi undersøker. Dette studiet er opptatt av å skape innsikt i et sosialt fenomen, nemlig hvordan workshop i reiselivet gjennomføres. Dermed er det naturlig å benytte intervjuer som datainnsamlingsmetode for å kunne hente informantenes subjektive meninger og erfaringer om fenomenet, på en måte som skaper en dypere innsikt enn hva som er mulig ved bruk av f.eks. strukturerte spørreskjema. Gjennom kvalitative intervjuer kan forskeren hente inn detaljerte beskrivelser av hvordan informantene forstår noe, føler, hvilke erfaringer og oppfatninger de har, meninger, holdninger og andre refleksjoner rundt det en studerer. Intervjuer er dermed en godt egnet metode dersom en ønsker å gi informanter frihet til å uttrykke seg (Johannessen et al. 2020).

3.5 Innsamlingsmetoder

Denne studien benytter seg av ett pre-intervju, sekundærdata, kvalitative dybdeintervju og observasjon for å sikre data fra flere innsamlingsmetoder. Blant annet ble observasjon brukt som en supplerende metode for datainnsamling, med den hensikt å kunne fange opp kunnskap en ellers ikke ville hatt tilgang til ved bruk av bare intervjuer. En slik kombinerings av innsamlingsmetoder kalles metodetriangulering og har til hensikt å kryssjekke funnene og skape større tillitt til dem (Bell et al., 2019). Ved å innhente data med kilde i ulike metoder kan forskeren bedre sikre at dataen faktisk sier det en tror den gjør (Saunders et al., 2009).

I forkant av valg av teoretisk tilnærming ble det gjennomført et pre-intervju. Dette ble gjennomført som en uformell samtale med to nøkkelinformanter. Informantene hadde ekspertkunnskap på hvert sitt fagfelt; den ene innen reiseliv, den andre innen innovasjon og utvikling. Ifølge Saunders et al. (2009) er slike ekspertintervju en passende innsamlingsmetode for eksplorativ studie. Samtalen var behjelpelig for å danne et grunnlag for valg av relevant teori for caset, og gav bakgrunnsinformasjon om hva caseprosjektet handlet om. I tillegg fikk vi innsikt og innspill til interessant tematikk, som gav grunnlag for valg av problemstilling. Under dette intervjuet kom det også frem noen begreper som stakk frem som mye brukt. Disse var innovasjon, kreativitet, omstilling og endring. Det ble dermed vurdert at det kunne være interessant å spørre informantene om deres forhold til disse begrepene. Dette for å blant annet skape innsikt i deres oppfatninger, interesser, repertoar og kunnskap, i lys av praksisfellesskapsteori (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 2010). Pre-intervjuet ble gjennomført da det ble ansett som et viktig ledd for studiens eksplorativ tilnærming.

Under dybdeintervjuene var det viktig at informantene fikk anledning til å svare fritt og uttrykke seg uten unødig påvirkning fra den som gjennomfører intervjuet. Metoden er dermed i tråd med semistrukturerte intervjuer. Grad av struktur under intervju innebærer i hvilken grad innholdet er tilrettelagt på forhånd. Et semistrukturert intervju befinner seg mellom de to ytterpunktene strukturert og ustrukturert intervjuform. Slike intervjuer har ikke faste svaralternativ, men er basert på en intervjuguide som et hjelpemiddel, eller utgangspunkt for intervjuet. Rekkefølgen på spørsmålene, innholdet og tema kan likevel variere og tilpasses underveis (Johannessen et al. 2020). Det var ønskelig å gjennomføre intervjuer som går i dybden av fenomenet det forskes på, dermed er det mot sin hensikt å strukturere intervju med faste svaralternativer. Vi så det som fordelaktig å kunne sammenlikne informantenes svar. Dermed kunne det være til fordel å ha til dels faste spørsmål, formulert i en intervjuguide. Dette gjorde det også enklere og mindre ressurskrevende å systematisere svarene under analysen (Johannessen et al. 2020). Derfor ønsket vi å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervju med delvis standardiserte spørsmål og åpne svar for denne undersøkelsen.

Intervjuguiden for undersøkelsen ble utarbeidet med fokus på fire hovedtemaer. Disse fire temaene er oppfatning, prosesser, komponenter og utfordringer. Under temaet oppfatning ville vi finne innsikt i informantenes oppfatninger rundt deres eget arbeid, visjoner for reiselivet, begreper, interesser, utfordringer for reiselivet og liknende. Informantenes oppfatning av disse elementene kan bidra for å skape et grunnlag for analyse rundt begreper

som meningsfull praksis, interessedomene, felles repertoar og identitet, basert på Lave og Wenger (1991), Wenger (2010) og Bertella (2011).

Under temaet prosesser vil en få innsikt i prosesser som tingliggjøring, grense og mekling ved å stille spørsmål knyttet til informantenes erfaringer fra deltakelsen på workshop, deltakernes kjennskap til hverandre og samarbeid. Videre kan dette skape et bilde av aktørenes følelse av blant annet tillit og identitet, slik beskrevet av Wenger (1998). Under temaet komponenter stilles spørsmål knyttet til begreper som engasjement, justering og fantasi, også basert på Wenger (1998). Her er spørsmål rundt deltakernes engasjement, idégenerering og ledelsen av workshop sentrale. Basert på betraktningene av teori fra blant annet Brown og Duguid (1991), Pattinson et al. (2016), Wenger (1999) og Wenger og Snyder (2000), kan dette eksempelvis gi innsikt i hvordan prosessen ledes på et vis som opprettholder disse faktorene, samt hvordan praksisfellesskap kan legge til rette for innovasjon på workshop. De overnevnte temaene kan betraktes som essensen av hva et praksisfellesskap er og handler om. Studien ønsker å utforske fenomenet workshop i lys av praksisfellesskapsteori, og ønsker dermed å favne så bredt som mulig. Dermed stilles åpne spørsmål basert på de viktigste prosessene og komponentene fra teori om praksisfellesskap, som grunnlag for videre analyse.

Til slutt kommer temaet utfordringer, hvor informantene ble bedt om å reflektere rundt utfordringer knyttet til prosessen. Dette fordi vi ville fange opp eventuelle andre betraktninger, utover de som ble hentet fra spørsmål rundt de andre temaene. Betraktninger rundt utfordringer kan også gi mer innsikt i informantenes delte og/eller ulike oppfatninger. Intervjuguiden var lik for alle typer informanter, men hvilke spørsmål som ble stilt, samt rekkefølgen, ble endret ut ifra hva som ble oppfattet hensiktsmessig under hvert intervju. Oppfølgingsspørsmål ble også stilt underveis der en så behov for dette. Se vedlegg 1 for intervjuguiden i sin helhet.

Som nevnt over ble det også samlet data ved bruk av observasjon. «Observasjon er en metode for å smale inn og analysere informasjon hentet inn gjennom å være direkte eller indirekte til stede og observere mennesker som befinner seg i naturlige eller arrangerte situasjoner» (Johannessen et al. 2020, s. 79). Observasjon er, ifølge Jacobsen (2022), en metode som egner seg godt når en ønsker å skape innsikt i hvordan sosiale fenomener utfolder seg. Ved å være til stede i settingen kan forskeren innhente gyldig kunnskap om hva som egentlig skjer i f.eks. en innovasjonsprosess. Den ene av oss dro til Gudbrandsdalen for å observere en workshop

som ble arrangert av utviklingsselskapet og det ene destinasjonsselskapet. Workshopen var ganske lik i gjennomføringen som de som ble arrangert for de enkelte reiselivsselskapene. Formålet var å observere dynamikken som skapes blant deltakerne under workshop. Bruk av observasjon passer godt dersom formålet er å registrere atferd i en kontekst (Jacobsen, 2022). Observasjon kan dermed gi kunnskap om et sosialt fenomen som ikke kan fanges opp i f.eks. et intervju, da ikke all kunnskap kan formidles ved bruk av ord. Observasjon vil kunne bidra til å se fenomenet vi studerer fra flere vinkler (Johannessen et al. 2020).

3.5.1 Utvalg og rekruttering

Under vår studie var det viktig og hensiktsmessig å ha informanter som faktisk hadde deltatt på workshopene som ble arrangert i regi av prosjektet, og som kunne gi oss dyp informasjon om caseprosjektet. Dette var med på å bidra til en dypere forståelse av fenomenet vi undersøkte. Vi valgte et utvalg av informanter strategisk, basert på deres tilknytning til caseprosjektet. Strategisk utvelgelse vil si å velge ut informanter innenfor en bestemt målgruppe som kan gi forskeren den dataen som er nødvendig. Det er hvorvidt utvalget er hensiktsmessig som betyr noe i kvalitativ forskning, heller enn om utvalget er representativt (Johannessen et al. 2020).

For denne undersøkelsen var det hensiktsmessig å sikre et informasjonsrikt utvalg (Patton 2015, referert i Johannessen et al., 2020). Vi valgte dermed ut noen nøkkelpersoner for å gjøre et pre-intervju, der vi fikk informasjon om caseprosjektet. For å finne de riktige informantene var det hensiktsmessig å starte med å intervjuer nøkkelinformanter som besitter mye kunnskap om caseprosjektet. Nøkkelinformanter er gjerne eksperter på et emne og spiller en viktig rolle innenfor det en studerer. Slike informanter kan også fungere som døråpnere, i form av at de kan bidra til rekruttering av nye informanter ved bruk av kunnskapen sin og nettverket sitt (Johannessen et al. 2020). Vi antok at nøkkelinformanter for prosjektet var prosjekteiere og tilretteleggere, som har arbeidet med prosjektet over tid og deltatt på flere (helst alle) workshopene. Prosjekteierne besitter mye kunnskap om bransjen og faget, samt informasjon om prosjektet og deres arbeid og nettverk. Med tilrettelegger menes i hovedsak informanter fra utviklingsselskapet, som har utarbeidet metodikken som er blitt brukt på workshopene, samt bidratt i utførelsen av disse.

Nøkkelinformantene vi hadde fra pre-intervjuet ble benyttet til videre utvelgelse av flere informanter ved bruk av snøballmetoden. Denne metoden går ut på å rekruttere informanter gjennom å forhøre seg med andre om de kjenner personer med kunnskap og informasjon om

forskningstemaet som en kan intervju. Disse informantene kan igjen anbefale nye informanter videre (Johannessen et al. 2020). Ved å benytte nøkkelinformanter til å rekruttere flere, ble det enklere å finne særlig interessante informanter raskere, da nøkkelinformantene hadde både nettverk og kunnskap om hvem som hadde deltatt i prosjektet.

Det ble i denne studien intervjuet totalt 11 personer. Av disse er to representert fra utviklingselskapet, en representant fra hver av de tre destinasjonsselskapene, og seks reiselivsaktører. De seks reiselivsaktørene, er fordelt slik at vi fikk to medlemmer fra hver av destinasjonsselskapene.

Tabell 1. Oversikt over informanter

Informanter	Antall representanter
Utviklingselskapet	2 informanter
Destinasjonsselskap 1	1 informant
Destinasjonsselskap 2	1 informant
Destinasjonsselskap 3	1 informant
Reiselivsaktør fra destinasjonsselskap 1	2 informanter
Reiselivsaktør fra destinasjonsselskap 2	2 informanter
Reiselivsaktør fra destinasjonsselskap 3	2 informanter
Totalt	11 informanter

De tre destinasjonsselskapene er i denne sammenheng prosjekteierne. Utviklingselskapet kan benevnes som prosjektledelsen og er innleid kompetanse for å blant annet arrangere workshop. Det ble kun valgt ut reiselivsaktører som hadde deltatt på workshop. Målet vårt var å få representanter som både representerte medlemsbedrifter/reiselivsaktører hos hver av de tre destinasjonsselskapene, samt representanter fra alle tre destinasjonsselskapene. Dette klarte vi å oppnå. Dessverre oppnådde vi liten grad av metning. Vi antar at dette kan ha sammenheng med at hvert individ som er intervjuet har individuelle syn knyttet til denne prosessen, samt at de alle representerer ulike bedrifter.

3.6 Dataanalyse

Intervjuene som ble gjennomført av de 11 informantene varte fra 45 minutter til over en time. Dette resulterte i om lag 121 sider med transkripsjon. Kvalitativ forskning genererer ofte en stor mengde ustrukturerte data. Denne dataen kan være hentet fra tekst fra flere ulike innhentingemetoder som transkriberinger fra intervjuer, feltnotater fra observasjoner, dokumenter, etc. Dette kan gjøre datasettet svært komplekst (Bell et al., 2019). Vi så et behov for å redusere den innhentede dataen for å gjøre den mer håndterlig og lette arbeidet med analyse og fortolkning. Datareduksjon innebærer å organisere dataen på en måte som gir oversikt og gjør det mulig å identifisere mønstre. Data som hentes fra både intervjuer og observasjon finnes ofte i tekstform, og analysen av slike data kan være ganske like (Johannessen et al., 2020). NVivo ble brukt til kategorisering og analyse av dataene. For å redusere datamengden ble de transkriberte sidene lastet inn dette programmet. På denne måten kunne vi lese transkriberingene og kode innholdet basert på meningsinnhold. Dette gjør at vi sitter igjen med et sortert datamateriale der alle tekstelementene har en kode knyttet til seg, som gjør at en lettere kan identifisere hva teksten omhandler (Johannessen et al., 2020).

Som nevnt i delkapittel 3.5 er spørsmålene i intervjuguiden delt inn i fire temaer. Disse temaene er basert på teoriene vi har lagt til grunn for analysen. Dette skulle, som nevnt over, lette arbeidet med kategorisering videre i analysearbeidet, og bidra til struktur og oversikt. Da det er klare ulemper med forhåndsutvalgte temaer, der brede temaer som kan bidra lite til ny kunnskap kan argumenteres som den største, var vi forberedt på å endre på og legge til temaer og kategorier underveis i analysen. Dette for å gi fleksibilitet i analysen av data som åpner for iterasjon og er åpen for ny kunnskap, samtidig som struktur kan gjøre arbeidet oversiktlig (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020). Under arbeidet med koding ble det klart at de forhåndsutvalgte temaene var til hinder, heller enn til hjelp. Prosessen ble for rigid og forutinntatt, da det virket som vi måtte kjempe for å plassere dataen i bestemte koder. Dermed ble det valgt å se helt bort ifra temaene i intervjuguiden for første del av kodingen. I stedet for ble det besluttet å se på transkripsjonene med åpne sinn, og basere første del av kodingen helt og holdent på informantenes egne ordvalg.

Under selve analysedelen i NVivo benyttet vi oss av Gioia et al. (2012) sin metodikk for å analysere data. Først analyserte vi hvert enkelt intervju i 1. ordre konsepter. I denne prosessen forsøkte vi, i likhet med Gioia et al. (2012), å kategorisere etter informantens egne begreper. Dette medførte om lag 270 koder. Vi tok deretter utgangspunkt i disse kodene og forsøkte å

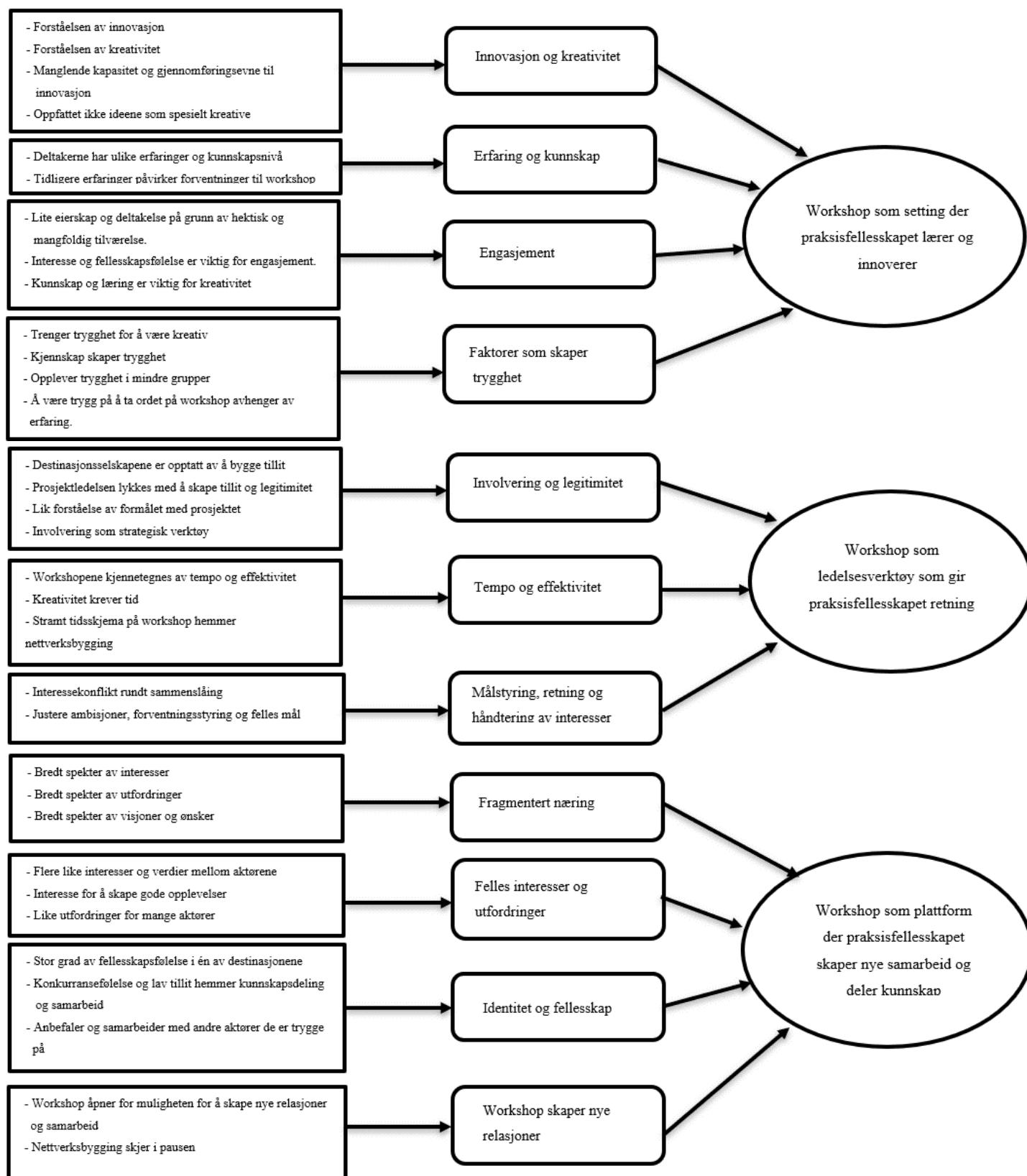
samle dem, da flere koder var like. Dette gjorde at vi til slutt endte opp med ca. 180 koder. Disse kodene ble ytterligere redusert gjennom sammenslåing, basert på å identifisere sammenhenger og ulikheter mellom dem. I tillegg begynte vi å se tendenser til at noen funn ikke hadde relevans for å svare på problemstillingen. Disse kodene ble dermed fjernet. Vi endte til slutt på 33 1. ordre konsepter. Disse konseptene var et mer håndterbart materiale å jobbe med, som i større grad skapte oversikt og innsikt. Disse konseptene ble så merket ved å beskrive hver enkelt kategori med en setning. Setningen representerte meningsinnholdet for hvert konsept. Gioia et al. (2012) beskriver at forskerne på dette tidspunktet må være «agenter», der en tenker og utforsker på flere nivå samtidig. Videre begynte vi å se sammenheng med en rekke av 1. ordre konseptene. På grunnlag av dette kom vi frem til 11 2. ordre temaer. På bakgrunn av de ulike temaene ble det dannet tre dimensjoner, eller det som ifølge Gioia et al. (2012) kalles for aggregerte dimensjoner. Disse er; *workshop som plattform der praksisfellesskapet lærer og innoverer*, *workshop som plattform der praksisfellesskapet skaper nye samarbeid og deler kunnskap* og *workshop som ledelsesform som gir praksisfellesskapet retning*. Dimensjonene er et produkt av analysen av empiri sett i sammenheng med teori. Herunder er inspirasjon hentet fra tre av Pattinson et al. (2016) sine fire perspektiver, beskrevet i kapittel 2.1.2.

For å vise arbeidsmetodikken tilknyttet dataanalysen, fremstilles det nedenfor en modell som viser hvordan arbeidet med de transkriberte intervjuene ble gjennomført. Her vises 1. ordre konsept, 2. ordre tema og aggregerte dimensjoner i tråd med Gioia et al. (2012) sin modell.

1. ordre konsept

2. ordre tema

Dimensjon



Figur 2. Modell for dataanalyse basert på Gioia et al. (2012)

3.7 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

I gjennomføring av studier er det sentralt å sikre kvalitet i forskningen. Innen kvalitative studier benyttes begreper som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet for å forklare dataens kvalitet (Johannessen et al, 2020). I påfølgende delkapittel belyses temaene, samt styrker og svakheter knyttet til dem. Disse belyses i sammenheng med denne studien.

3.7.1 Pålitelighet

For å sikre pålitelighet har vi valgt å beskrive fremgangsmåte, valg av design og forskningsstrategi, prosedyrer og evalueringskriterier på en detaljert måte i dette kapittelet. I tillegg presenterer vi nyttig dokumentasjon som intervjuguide, informasjonsskriv og samtykkeskjema som vedlegg (Se vedlegg 1, 2, og 3). Dette er med på å sikre åpenhet om gjennomføringen av studien, samt at det gir leseren et godt innblikk i hvordan vi har gått frem i gjennomføringen og hvilke vurderinger som er tatt gjennom hele prosessen. Pålitelighet i kvalitative studier baseres på faktorer som åpne og detaljerte beskrivelser av studiens fremgangsmåter, prosedyrer for sporbarhet av dataens dokumentasjon, metoder og resultater, samt hensiktsmessige evalueringskriterier (Johannessen et al., 2020). Etersom kvalitative studier er kontekst- og verdiavhengig (Johannesen et al., 2020) er våre egne erfaringer og oppfatning med på å påvirke hvordan dataen blir behandlet. Dette medfører at ingen andre forskere vil kunne tolke dataen helt likt som oss (Johannesen et al., 2020). Dermed kan heller ikke kvalitative studier repliseres nøyaktig og få det samme resultatet.

3.7.2 Troverdighet

Troverdighet i kvalitative studier ser på hvorvidt studien undersøker det den faktisk har til intensjon om å studere. En ser dermed på om det er sammenheng mellom innhentet informasjon og fenomenet som skal studeres. For å sikre troverdighet er det to ulike måter å gå frem på; vedvarende observasjon og triangulering. Førstnevnte omhandler å bruke nok tid til å bli kjent med feltet. Når en blir godt kjent med det feltet som studeres, medfører dette at en kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon i intervjusettingen (Johannessen et al., 2020). I denne studien er troverdigheten styrket gjennom at vi over tid har bygd kunnskap om feltet, gjennom å ha utfyllende kunnskap om både innovasjon og reiselivet gjennom erfaring fra reiselivssektoren i forkant av studien. I tillegg har vi satt oss inn i aktuell teori knyttet til innovasjon, workshop og praksisfellesskap.

Den andre måten å sikre troverdighet er triangulering. Metodetriangulering forklares som at forskeren benytter seg av flere metoder for å sikre troverdighet til dataene. Dette kan eksempelvis være både intervju og observasjon (Johannessen et al., 2020). Som nevnt tidligere er studien også basert på flere innhentingsmetoder, der intervjuer, observasjoner og sekundærdata er benyttet.

3.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet omhandler hvorvidt resultatene kan forklare lignende fenomener, og i hvilken grad dette kan gjøres. Det er dermed snakk om i hvilken grad studien kan medføre overføring av kunnskap (Johannessen et al., 2020). I denne studien består datainnsamlingen av 11 personer, der disse har opplevelsen av workshopen til felles. Studien ser dermed på det kontekstuelle unike, samt betydningen av aspektene i den sosiale virkeligheten til de og det som studeres. Overførbarheten styrkes gjennom fyldige beskrivelser av detaljene som inngår i kulturen i reiselivet i Gudbrandsdalen. Gjennom beskrivelsen av dette kan det være enklere med overførbarhet. Innen overførbarhet vektlegges teoretisk generalisering. I dette ligger det hvordan en kan trekke slutninger fra analysen i studien til rammeverket (Bell et al., 2019). Innen kvalitativ forskning kan overførbarhet også ses på som etablerte fortolkninger og beskrivelser som kan ha nytteverdi også på andre områder (Johannessen et al., 2020). I denne studien har vi som nevnt til hensikt å se på innovasjonsworkshoper i reiselivet. I hvilke grad våre funn kan overføres til andre situasjoner er usikkert, likevel har vi tiltro til at studien kan gi en nyttig beskrivelse av workshoper i reiselivet og at dette kan ha en overførbarhet til andre studier, samt praktisk overførbarhet i ulike situasjoner.

3.7.4 Bekreftbarhet

Det er viktig å sikre at resultatene i forskningen ikke påvirkes av våre subjektive holdninger. Hensikten med bekreftbarhet er at studien er et resultat av forskningen og i minst mulig grad påvirket av oss som forskere. Denne delen forklarer hvilken grad resultatene kan bekreftes ved å gjøre tilsvarende undersøkelser. Det finnes en rekke måter å sikre dette på. En av disse måtene er gjennom å beskrive beslutninger som er tatt i forskningsprosessen. Dette er sentralt for å kunne tilføye bekreftbarhet. Det er også viktig å være selvkritisk til hvordan forskningen gjennomføres. Bekreftbarheten kan også styrkes gjennom at fortolkninger kan støttes opp av annen litteratur (Johannessen et al., 2020). I denne studien har bekreftbarheten blitt forsterket ved at vi begge er bevisste på vår egne og den andres subjektive holdninger, samt gjennom å beskrive de ulike metodiske valgene som tas.

3.8 Etiske refleksjoner

I forskningsprosessen kan det oppstå etiske spørsmål og dilemmaer. Disse etiske spørsmålene kan oppstå mellom forskere og de som forskes på (informantene). Det finnes en rekke retningslinjer for forskning, likevel kan disse oppsummeres med tre typer hensyn.

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere privatlivet til informanten og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannesen et al., 2020). I vår studie ble informantene informert om at de når som helst kunne trekke seg fra studien, uten å trenge å begrunne valget for det. Informantene ble informert om at de anonymiseres i oppgaven, på en slik måte at de ikke kan identifiseres. Det ble også opplyst om vår taushetsplikt.

Det ble heller ikke samlet inn direkte personidentifiserbare opplysninger som fødselsnummer eller lignende. Likevel ble det samlet inn indirekte identifiserbare opplysninger som kjønn, yrke og bosted (Johannesen et al., 2020). Yrke og kommune informanten bor i kom frem under intervjuet. Dette blir fjernet, eller anonymisert i selve teksten.

Studien er i tillegg godkjent av Sikt, kunnskapssektorens tjenesteleverandør. I forkant av intervjuet fikk informantene tilsendt eller tildelt samtykkeskjema og informasjonsskriv om studien. Disse ble utarbeidet i henhold til Sikt sine retningslinjer, samt ved bruk av Sikt sin egen mal (Sikt, u.å.) (se vedlegg 2 og 3). Enkelte gav samtykke muntlig under opptak. Under selve intervjuene benyttet vi oss av nettskjema-diktafon appen, som ble anbefalt å bruke av hensyn til personvern. Ved prosjektets slutt vil alt av personidentifiserbart materiale slettes og destrueres på en hensiktsmessig måte.

4 Empiri

I empirikapittelet presenteres litt utfyllende informasjon om workshop. Dette for å gi innblikk i hvordan workshopene har blitt gjennomført. I tillegg presenteres funn knyttet til observasjon av workshop. Dette gir god bakgrunnsinformasjon om hvordan caseprosjektets workshoper ble gjennomført, før funn fra intervju blir presentert. De videre funnene er organisert med utgangspunkt i de 11 andreordres temaene som ble avdekket i dataanalysen. Under de ulike temaene presenteres empirien kronologisk etter de førsteordres konseptene.

4.1 Utfyllende om workshop

I caset vi skal undersøke ble det gjennomført ett workshop per destinasjonsselskap, tre workshoper til sammen. Her var det kun representanter som er medlemmer hos det enkelte destinasjonsselskapet, utviklingsselskapet og de tre prosjekteierne som var med. I den første av workshopene som ble arrangert var også prosjekteierne fra de tre destinasjonsselskapene aktivt deltagende, under de resterende workshopene som ble arrangert var prosjekteierne kun observatører. Prosjekteierne hevdet at de var med på å påvirke resultatet ved den første workshopen. Etter at disse tre workshopene hadde blitt gjennomført, ble det også arrangert ett felles workshop. Det ble dermed arrangert totalt fire workshops for medlemsbedriftene. Her var representanter fra medlemsbedrifter for alle de tre destinasjonsselskapene samlet. Vi har fått innsikt igjennom intervjuene at ikke alle som var med på innledende workshopene (de tre første) var med på felles workshop. Noen deltok også kun på den workshopen som ble arrangert for alle destinasjonsselskapene. Under de tre innledende workshopene var det fast opplegg som ble fulgt. Se vedlegg 4 for utfyllende informasjon om programmet på workshop.

Som del av studien ble en workshop arrangert i Gudbrandsdalen observert, der utviklingsselskapet og en av prosjekteierne for oppgavens caseprosjekt var til stede. Hensikten med deltakelsen var å få innsikt i hvordan workshoper arrangeres, samt å kunne få innblikk i deltakelse og hvordan en slik workshop ledes.

Det var satt ut småbord, slik at alle ble delt inn i grupper. De påmeldte deltakerne ble fordelt på de ulike gruppene på forhånd, på hvert av bordene lå det lapper med navn på gruppemedlemmene. Det var litt interaksjon og småprat fra start av. Det var tydelig at noen kjente hverandre fra før, mens andre ikke hadde kjennskap til noen. Det ble observert at deltakerne selv tok initiativ til hilserunder med hverandre på hvert av bordene. Det var

derimot lite samtale på tvers av bordene fra starten av. I tillegg var det utdelt store navnelapper som alle tok på seg. Når workshopen startet, skulle alle deltakeren introdusere seg selv i plenum med navn og hvilken rolle de hadde. Steg to i workshopen var gruppearbeid, der ideene skulle deles med gruppa. I den gruppen som ble nærmest observert, presenterte først en deltaker alle lappene sine til gruppen, før det var nestemann sin tur. Det var mange av de samme ideene som ble presentert av de ulike deltakerne innad i gruppen. Når denne delen av workshopen var ferdig, var det pause. Her kunne en se tendensen til at de som kjente noen ved de andre gruppebordene, gikk og snakket med disse. Noen ble sittende ved bordene sine sammen med noen fra den opprinnelige utdelte gruppen.

Det ble det forklart at gruppene skulle presentere sitt svar på oppgaven i plenum. Etter dette skulle alle gruppene presentere sine løsninger for de andre gruppene, med mulighet for spørsmål og kommentarer etter den enkelte presentasjon. Da de første gruppene presenterte deres løsning, var det få kommentarer eller spørsmål som ble stilt. Etter at flere og flere grupper presenterte, ble også delen for diskusjon og spørsmål lengere. Det kunne virke som at deltakerne følte seg tryggere og det ble lettere å engasjere seg.

4.2 Innovasjon og kreativitet

I dette og de påfølgende underkapitlene presenteres funn fra studiens 11 dybdeintervjuer. Funnene er strukturert etter de 11 andreordres temaene fra datanalysen. I dette underkapittelet presenterer vi funn knyttet til innovasjon og kreativitet. Her beskrives blant annet deltakerens forståelse av begrepene, kapasitet og gjennomføringsevne til innovasjon, samt deres oppfatning av ideene som kom under workshop. Informantene har mange ulike forståelser av begrepene innovasjon og kreativitet. Informantenes forståelse av disse begrepene kan bidra til å skape innsikt i hvordan de tenkte rundt aktiviteten de har vært en del av, hvilke inngangsverdier de har hatt og nivået av kunnskap rundt temaet.

Forståelsen av innovasjon

Flere av informantene la vekt på nytenking og å tenke større og fremtidsrettet i deres forståelse av innovasjon. En informant fra ett av destinasjonsselskapene beskrev at innovasjon handler om å ruste seg for fremtiden: *«Være fremtidsretta og vite hva som kommer og rigge seg for det [...] Ser på trendene [...] Følge med på det som skjer og rigge seg for det som kommer [...]».* (Destinasjonsselskap 2)

En annen informant la også vekt på å kunne se fremover, men la til ideskaping og evnen til å tenke utenfor konvensjonene. Dette viser til en forståelse av innovasjon som både reaktiv og mer radikal:

«[...] innovasjon tenker jeg på som smarte ideer og løsninger som blir satt ut i livet [...] å være innovativ er jo på en måte å se fremover, tenke nytt [...] tørre å satse på noe som nødvendigvis ikke er gjort før og gå litt egne veier [...] utenfor boksen da rett og slett». (Destinasjonsselskap 1)

Den mer radikale og fremtidsrettede forståelsen gjenspeiler seg også i hvordan en informant beskrev sin bedrifts innovasjonsfokus. Denne informanten la også mer vekt på teknologi- og produktutvikling og beskrev hvordan innovasjon var viktig for deres virksomhets konkurransevne. Informanten representerer en av de større aktørene. Vedkommende fortalte at produktutvikling skal føre deres tilbud opp til toppnivå:

«[...] for vår del er det helt avgjørende å ligge langt, langt fremme på den teknologiske biten, det er et mål vi har. Det er viktig for å kunne levere et produkt og ligge i [...] toppklasse». (Reiselivsaktør 4)

Informanten beskrev også hvordan teknologiutvikling kan bidra til økt bærekraft, gjøre deres produkt mer tilgjengelig for besøkende og gi økonomiske fordeler. Vedkommende beskrev også viktigheten av å være fremtidsrettet og at dette er noe virksomheten bruker mye tid og ressurser på:

«Slik at flere kan bruke [produkt] og oppleve [tilbud] og at du får bedre økonomi inn i virksomheten gjennom hele vinteren, og ikke bare i Norske ferier og helger. Da er det jo avgjørende å treffe fremtidens kunder og marked. Slik at vi da er moderne riktig og har løsninger der som gjør dette både sømløst, og energivennlig. Vi bruker mye tid på det, da er utviklings delen og innovasjons delen viktig for oss, for at vi skal ligge der for fremtidens kunder, egentlig». (Reiselivsaktør 4)

Noen av de mindre aktørene uttrykte at deres bedrift ikke vier så mye tid på slike større innovasjonsprosjekter, men at de prioriterer forbedring og opprettholdelse av de produktene og tjeneste de allerede har. En informant beskrev at de har erfaring i å utvikle de gamle

tilbudene: «[...] kanskje egentlig erfaring i å dra det gamle inn i det nye, at det er det som ofte fungerer» (Reiselivsaktør 3). Fokuset på utbedring av eksisterende produkter gjenspeiler hvordan mange forstår innovasjon som inkrementell. Flere uttrykte hvordan innovasjon innebærer utviklingen av eksisterende tilbud, å tenke nytt rundt allerede utviklede konsepter og nye måter å løse oppgaver og problemer på. Dette er en oppfatning flere informanter hadde, uavhengig av kunnskapsnivå og erfaring fra innovasjonsfaget:

«For meg så er innovasjon en nyutvikling, men nå er jo jeg så heldig at jeg har studert innovasjon selv. Så jeg har utfordra noen på det også. Men.. det som jeg mener med nyskaping og innovasjon er det som kalles inkrementell innovasjon. Det at du.. det at du ikke er nødt til å finne ut noe helt nytt. Men det å gå videre fra noe som finnes, og spisse det i en retning som.. passer det». (Reiselivsaktør 6)

En annen informant nevnte hvordan innovasjon innebærer oppgaveløsning og utvikling:

«Da tenker jeg at.. at du finner andre måter å løse en oppgave på.. eller at du.. prøver å finne en annen måte å serve samme mengde folk på kanskje [...] En måte å gjøre en ting på, på en ny måte.. eller ja, utvikle [...]». (Reiselivsaktør 2)

I tillegg nevntes også anvendeligheten. Noen hadde fokus på at en innovasjon må fungere og bli tatt i bruk. En informant uttrykker at innovasjon må bety noe. Dette viser til en forståelse der innovasjon må ha en nytteverdi:

«Innovasjon er jo håndgripelig, og det ligger jo i det at du ikke bare skal tenke på ting, men at ting blir gitt retning og innpakning, slik at det blir tatt i bruk. At det faktisk betyr noen ting». (Reiselivsaktør 1)

Forståelsen av kreativitet

Mange av informantene hadde en forståelse av kreativitet som innebærer det å tørre. En informant beskrev hvordan kreativitet kan forstås som å tørre å si ideene sine høyt:

«[...] det å tørre å si høyt det du tenker. [...] om det gjelder å skape noe, utvikle noe [...] jeg tenker at det er mange som kan være kreative, men at det er mange som på en måte tørr å åpne munnen sin og si noe også. Nei jeg tenker at kreativ, er jo også [...] Tørre å si høyt de ideene du har da». (Reiselivsaktør 2)

En informant fra ett av destinasjonsselskapene la også vekt på det å tørre, men la til hvordan det innebærer å tenke nytt og utfordre etablerte måter å tenke på: «*Det å tørre å tenke nytt, tørre å tenke stort, tørre å utfordre etablerte ting*» (Destinasjonsselskap 3). Flere informanter fremhevet aspektet å tenke helt nytt som del av det å være kreativ. En informant la også til at kreativitet ofte er knyttet til hvordan en benytter et produkt eller tjeneste: «*[...] det er å tenke, prøve noe helt nytt, bruke ting på en helt ny måte. [...] uten å endre produktet så veldig, men bruke produktet på en ny måte*» (Reiselivsaktør 5).

Andre la også vekt på produktet, der en av informantene også trekker frem lek som et viktig aspekt i hvordan de utvikler produktene sine: «*[...] lek-aspektet er helt sentralt når vi jobber med produktutvikling på kjernevirksomheten vår*» (Reiselivsaktør 4). Med dette kommer det frem at forståelsen av kreativitet er på mange måter lik for informantene. I all hovedsak forstås kreativitet som å tørre å tenke nytt, si ideene sine høyt, utfordre det etablerte tankesettet, utvikle nye og forbedre eksisterende produkter og lek.

Manglende kapasitet og gjennomføringsevne til innovasjon

Noen av informantene beskrev det de tenker er utfordringen for innovasjonsevne blant reiselivsaktørene i regionen. En av informantene uttrykte hvordan aktørene mangler risikokapital og at rammevilkårene ikke gir rom for gjennomføringsevne (Reiselivsaktør 1). En annen beskrev hvordan en hektisk arbeidshverdag og lav lønnsomhet i bransjen gjør det problematisk å sette av tid til innovasjon:

«En problematikk for innovasjon er at de som kanskje har en ansvarlig rolle i selskapet, også er så involvert i selskapet og i den daglige driften, at de ikke har kapasitet til å sette seg ned å tenke de store tankene. Utover, når sesongen er ferdig. For da drar de på ferie, fordi de må koble helt av. Fordi jeg har jobba døgnet rundt i en lang sesong. [...] lønnsomheten er jo så liten i det du driver med nå, at du føler du er avhengig av å engasjere det i det daglige virket da». (Reiselivsaktør 6)

Oppfattet ikke ideene som spesielt kreative

På spørsmål om hvor kreative informantene syntes de ulike innspillene fra workshop hadde vært, var det svært mange som kunne meddele det samme; ideene var ikke radikale og de hadde hørt det meste før. En av reiselivsaktørene ordla det slik: «*Veldig mye felles, veldig mye likt, opplagt. Så det var ikke noe helt banebrytende ideer, kanskje*» (Reiselivsaktør 4). En

informant fra ett av destinasjonsselskapene mente innspillene var ganske like på alle workshopene. I tillegg kunne vedkommende fortelle at en nesten kunne forvente hva som skulle komme og hadde hørt de samme ideene mange ganger. Informanten drøftet hvorvidt dette kunne skyldes at aktørene hadde mange av de samme utfordringene, eller om det kunne skyldes at det nettopp var fordi alle forventet at en skulle ta de opp:

«Det er som jeg sier at det er ikke så store forskjell på innspillene fra de ulike verkstedene, egentlig. Det var mye av de samme som kom. Så det kan jo kanskje vitne om samme utfordringer eller at vi alle har hørt om det samme før, jeg vet ikke. Men det er klart at det var bra innspill, for all del. Noen ganger bruker jeg ordet floskler, at du kommer med noen floskler. At du forventer at det vil bli sagt. Ting som du har hørt 100 000 ganger før». (Destinasjonsselskap 2)

En av informantene fra utviklingsselskapet reflekterte også rundt prosessen. Vedkommende fortalte at de forsøkte å legge opp workshopene på et vis som skulle åpne for store og kreative ideer. Informanten beskrev også hvordan han mener det absolutt er mulighet for store ideer og kule konsepter i reiselivsnæringen. Vedkommende kom ikke til noen konklusjon om hvorfor de ikke fikk det frem, annet enn at en skulle hatt enda høyere ambisjoner:

«Jeg tror vi snakka litt om det etter arbeidsverkstedene, at det var mye bra som kom på bordet, men vi hadde kanskje håpet enda høyere [...] ambisjoner da. Vi prøvde jo å si at 'nå skal dere tenke høyt, nå er det lov å tenke høyt'. Ingen skal ha styggen på ryggen og være redde for å kaste ut [...] hverken at ting skal være feil eller for svevende da. Fordi, i en slik gruppe og i en så stor sektor, så kan en få til ganske store ting, kule ting. Hvis vi går sammen, ofte. Så kanskje en kunne hatt enda høyere tanker om hva vi kan få til da. Det, tror jeg vi diskuterte i ettertid». (Utviklingsselskap 2)

4.3 Erfaring og kunnskap

I dette delkapittelet presenteres funn knyttet til informantenes erfaring og kunnskap, her presenteres empiri som deltakerens ulike erfaringer og kunnskapsnivå og at tidligere erfaring påvirker forventninger til workshop.

Deltakerne har ulike erfaringer og kunnskapsnivå

Reiselivsaktørene, som deltakere på workshop, har fortalt litt om sine bakgrunner. Noen har jobbet i offentlig administrasjon, andre har utdanning innen innovasjon og forretningsutvikling. Andre har jobbet mange år i reiselivet, i ulike stillinger og med mange forskjellige produkter. Noen har mye erfaring med arbeid med utviklingsprosjekter. Mange har vært med på mange workshoper og kreative prosesser tidligere:

«Jeg er involvert i [prosjekt] i vinter. [...] fordi jeg har studert innovasjon og næringsutvikling [...] jeg var en del av noe som het [organisasjon], som er en gründerorganisasjon, i en periode. Jeg har vært med på slike kreative prosesser».
(Reiselivsaktør 6)

En av informantene fra utviklingsselskapet beskrev hvordan den kreative prosessen på workshop kan begrenses av deltakernes ulike bakgrunner. Vedkommende drøftet deltakernes ulike erfaringer, kompetanse og kunnskaper som faktorer som påvirker prosessen:

«Man har med seg en bagasje da, som kanskje gjør at det begrenser litt. Da kan det hende at de som klarer å tenke større og bedre, kanskje en har mindre av dem, kanskje de har større økonomiske muskler. Kanskje de også har en helt annen bakgrunn, kunnskap og kompetansemessig». (Utviklingsselskap 1)

En av reiselivsaktørene uttrykte sin mening rundt deltakelsen på workshop og betydningen av kunnskap rundt å komme med ideer og innspill til prosjektet. Vedkommende mente at prosjekteierne hadde bedre forutsetninger for å komme med gode løsninger på egenhånd. Dette fordi reiselivsaktørene hadde tatt lite stilling til slike problemstillinger før deltakelsen på workshop. Informanten kunne heller ønske at destinasjonsselskapene presenterte alternativer de kunne stemme over:

«For min del kan det godt være litt mindre workshops og litt mer planlagt [...] Når tre styreledere og daglig ledere i disse selskapa punsjer ut veien videre, så tror jeg ikke de skal være redde for å lansere noen nye alternativer. Jeg tror det kan være like rasjonelt som at en haug med folk som, tross alt har tenkt i en veldig begrensa grad på ulike problemstillinger, skal sette seg ned og i løpet av to timer ha løsninger på ting. Jeg tenker at (person) som har pønska på dette i 20 år liksom, [hen] kan gjerne gi det retning, og så tåle å bli nedstemt. Det er vel så rasjonelt som at vi skal tro at jeg, eller noen andre, skal vite den beste veien for å få til dette her på». (Reiselivsaktør 1)

Tidligere erfaring påvirker forventninger til workshop

Mange av reiselivsaktørene fortalte om hvordan tidligere erfaringer påvirket forventningene de hadde til workshopene. Noen hadde svært lave forventninger til hva de kunne utrette på workshop, andre hadde en mer åpen og balansert forventning og var mer forsiktig enn håpefull. En av informantene fortalte om hvordan vedkommende sine erfaringer gav en balansert forventning, der en trodde den største utfordringen ville være oppslutning og delaktighet på workshopene:

«Litt balansert, jeg tror at [...] med den erfaringen og det jeg har vært med på [...] så er vel den forventningen balansert på hva som er mulig å få til. Også kommer det veldig fort ned til disse barrierene knyttet til kommunegrenser, forankring, eierskap og [...] det har vi hatt noen skikkelige runder på og det er vel kanskje det som er den største utfordringen her, i forhold til å få nok delaktighet for å ta dette videre».
(Reiselivsaktør 4)

En informant fortalte om lave forventninger til hva prosjektet kan utrette. Vedkommende trodde de lave forventningene kommer av å ha vært med på mange workshoper tidligere, som ikke har munnet ut i noen resultater. Informanten virket svært negativ til deler av metodikken, herunder blant annet bruken av Post-it-lapper:

«Tenkte ikke at 'nå jævlar, nå skjer det'. Jeg har vært med i mange år, og vet at det er en ganske.. det er en ganske krevende øvelse. Også ser man i andre næringer har man kanskje et mer samordna mål, at det er kanskje lettere å få til ting i felleskap og [...] jeg har vært med på så innmari mange, men jeg har jo spurt meg selv når vi sitter i seks timer med disse gule lappene, ikke sant, at hva kommer egentlig ut av det her. Klarer noen å plukke det her ned og kan du kna dette her til en håndterlig greie som en får noenlunde glede og nytte av framover?» (Reiselivsaktør 1)

Informanten lurte også på om det kan være forskjell mellom unge og eldre deltakere, der eldre kunne ha en tendens til å ha lavere forventninger:

«Jeg tror at hvis de er 30, så har du en større tro på prosessen enn hvis du er 60 liksom. Kanskje.. jeg vet ikke, men det er jo slik.. Du møter deg selv i døra og tenker at dette har vi prøvd før. Det funka ikke helt da, hvorfor i svarte skal det funke nå? Du

bør på en måte prøve å fri deg fra den, men kanskje ikke.. jeg tror ikke det er mulig heller». (Reiselivsaktør 1)

4.4 Engasjement

I denne delen dykkes det videre ned i engasjement, der informantenes meninger rundt betydningen av interesse, holdning og fellesskap presenteres som faktorer som påvirker engasjement. Lite eierskap og deltakelse på grunn av hektisk og mangfoldig tilværelse, samt interesse, holdning og fellesskap viser seg viktig for engasjement. Sist innenfor engasjement presenteres kunnskap og læring som viktig for innovasjon og kreativitet.

Lite eierskap og deltakelse på grunn av hektisk og mangfoldig tilværelse

Alle reiselivsaktørene fortalte om en hektisk og mangfoldig arbeidshverdag. Flere kunne fortelle at de har 17 – 18 timers arbeidsdager i den mest hektiske tiden av sesongen. Det er spesielt de mindre familiebedriftene som har de mest hektiske dagene. Oppgavene er veldig varierte og består av alt fra administrativt arbeid og ledelse, til guiding, baking og vertskap:

«[...] sette opp turer, sørge for å få guider på turene, produsere innhold i sosiale medier for å promotere turene. Nå om dagen så begynner jeg så smått med å skaffe sommermedarbeidere, [...] skal snart begynne å planlegge turnus og arbeidsliste. [...] På vår bruker vi ofte en del tid på vedlikehold [...] På sommerstid er det å slukke branner [...] og å holde vaktlista i orden der det blir sykdom og forfall og slike ting. Men jeg guider også om jeg må det, eller om jeg får sjansen til det, så gjør jeg jo det». (Reiselivsaktør 2)

En informant fortalte om en typisk arbeidsdag i sesong og forklarer hvorfor det er vanskelig å sette av tid til å delta på workshop og prosjektarbeid. Vedkommende uttrykte at det er vanskelig å engasjere seg dersom en ikke ser nytten i deltakelsen for egen virksomhet:

«Det er fra en slår opp øynene til en legger seg, det. [...] Begynner jo med å forberede frokost, sånn i 7.. 06:30-tiden, også er det frokost. Og så driver vi med det til 09:30. Også åpner vi kaféen sånn kl. 10, også er det kafe til i 18-tiden. Og så tre retters middag på kvelden. [...] Tar imot gjester som overnatter hos oss. Og da hender det at de sitter litt utover, men vi pleier å ta kvelden i [...] 00/01-tiden. Så det er kanskje en full dag da. Det er ressurskrevende det, så jeg skjønner det jo. Skal en få med mange, så må det jo gå litt fort. [...] Da må en bruke mer tid på det selv også. Så det er en

balansegang det da. Det er mange arbeidstimer til sammen. Det er dilemmaet. [...] En føler vel kanskje ikke at det er helt avgjørende for videre drift og tilværelse å få med seg alt da». (Reiselivsaktør 3)

Interesse og fellesskapsfølelse er viktig for engasjement

Nesten samtlige informanter oppfattet engasjementet som bra hos de som møtte opp på workshop. Flere nevnte at det gjerne skulle vært mer oppslutning og at flere deltakere møtte opp, men at de fleste som møtte opp engasjerte seg veldig i diskusjonen:

«At det skulle være flere deltakere. At de skulle være mer interessert i å, stake ut kursen for reiselivet. Men jeg tror det bare viser at bedrifter er i egen boble, med seg og sitt liksom [...] Stort engasjement på arbeidsverkstedene. Det var det til de grader». (Destinasjonsselskap 2)

En av informantene syntes det var lettere å engasjere seg på den første workshopen. Den var for lokalområdet og vedkommende følte at en kjente hverandre bedre. Informanten nevnte hvordan de delte verdier og var mer som en familie på den første workshopen, sammenlignet med den der alle destinasjonene var samlet. Dette tolkes i oppgaven som en erfaring av at sterkere følelse av fellesskap kan gi bedre engasjement:

«[...] jeg følte at når vi satt på [felles workshop], [...] det var mye mer forskjell på oss der da, enn du kan si at det var når vi satt i [lokal workshop]. For i [lokal workshop] skulle en nesten tro at vi hadde vokst opp i samme familie. Fordi vi har de samme verdiene. [...] og de fleste bedriftene er bygd opp gjennom generasjoner av de samme familiene. Så vi hadde felles referansepunkt da, enn de vi møtte når vi kom til [felles workshop]». (Reiselivsaktør 5)

En reiselivsaktør som har sin virksomhet i samme destinasjon som overnevnte informant, uttrykte at engasjementet generelt var bra. Likevel var en faktor som dempet engasjementet at det ble tatt opp et forslag om sammenslåing av destinasjonsselskapene. Vedkommende nevnte forslaget på en negativ måte og gav inntrykk av at dette har vært et sårt tema. Dette gir inntrykk av motstridende interesser som kan påvirke engasjementet negativt:

«Jeg opplevde at det var bra engasjement. Masse ideer og masse lapper og [...] mange tanker ja. Diskusjoner. Det var god stemning, det var absolutt god innsats. [...] Skulle nok ønske det i ettertid at dette sammenslåingsspøkelset kanskje hadde vært sagt med klare ord, og at det ikke var noe som ikke kom snikende bak workshopprosessen. Det er mulig at det ikke var så langt frem i tankene enda, hos alle, men at det lå og lurte hos enkelte også slippe den bomba midt ute i løpet. Jeg vet ikke. Samtidig kan det ha satt en demper for deltakelse og kreativitet». (Reiselivsaktør 2)

Andre nevnte også at de trodde de som møtte opp og deltok var de som hadde reell interesse for prosjektet (Utviklingselskap 1), samt at diskusjonen og prosessen fløt godt når alle delte interesser og var opptatte av det samme. Dette viser også til viktigheten av felles interesser for engasjement på workshop:

«Graden av engasjement spiller inn, men det synes jeg de klarte å skape. Gode oppgaver som gjorde at du har et oppriktig engasjement inn i oppgaven og gode diskusjoner og folk som er opptatt av det samme. Da flyter det bra». (Reiselivsaktør 4)

Kunnskap og læring er viktig for innovasjon og kreativitet

Både reiselivsaktører og representanter fra destinasjonsselskapene og utviklingselskapet beskrev deres oppfatninger av kunnskap og læring som viktig for innovasjonsevne og kreativitet. En av reiselivsaktørene uttrykte sin oppfatning slik: *«Det er mye læring i innovasjon. Det er ikke rent økonomisk i seg selv, men det er det å skape kunnskap og deling, ikke minst [...]»* (Reiselivsaktør 6). En av informantene fra utviklingselskapet kunne fortelle hvordan kunnskap, kompetanse og erfaring skaper en større oversikt når en skal være kreativ og innovere. Informanten la også til hvordan personer med ulik kompetanse kan være en styrke:

«[...] det handler jo også mye om det å ha oversikten over mulighetsrommet. Kunnskap og kompetanse og erfaring. Jo mer du vet, jo åpnere syn kan du ha da. Det kan du drodle videre på. Men, det viktigste er at du har ulike folk og ulik kompetanse sammen. Da snakker du jo på en måte på det høyere nivået da, uten at du trenger å være så svevende». (Utviklingselskap 1)

En annen informant fra utviklingselskapet forklarte nærmere hvordan en kan skape ny kunnskap i fellesskap ved å lære av hverandre:

«Innovasjon handler jo om å løse problemer. I den type fellesskap, gjennom at din kunnskap kobles opp mot andres kunnskap og blir til en større kunnskap da. Det handler om kunnskapsnivå og evne til å sette sammen nye ting. Kunnskap satt sammen på nye måter». (Utviklingselskap 2)

Informantene fra utviklingselskapets syn om læring og kunnskap i samhandling støttes også av flere av reiselivsaktørene. En informant fortalte hvordan en ble mer bevisst på de andre aktørenes tilbud og problemstillinger, samt hvordan en tok til seg ny kunnskap og endret syn på ting. Vedkommende fortalte også om hvordan kunnskapen og læring fikk frem de kreative ideene:

«[...] en prosess blir jo påvirket av alt du tar inn i deg selv og lærer, slik at du stadig får ny kunnskap og kan se ting på en annen måte og få en større forståelse. Det tror jeg kanskje er det viktigste. [...] at en ser at vi alle kanskje har mange av de samme problemstillingene. Du er ikke alene om det. [...] at vi, samtidig lærer noe nytt om måter folk driver på som kan være nyttig for din egen bedrift også. [...] de samme problemene visste vi på mange måter om, men jeg synes det var kreativt hvordan vi kan løse det. [...] bli oppmerksomme på hva vi har i Gudbrandsdalen. [...] kunnskapen ble jo veldig utvida og da kommer det jo nye ideer også, når vi får høre 'å ja, da kan det jo være slik', da kommer du jo på flere ideer også. Hva du har å jobbe med». (Reiselivsaktør 5)

4.5 Faktorer som skaper trygghet

I dette delkapittelet presenteres empiri om hvordan deltakerne på workshop opplevde behov for å føle seg trygge for delta i den kreative prosessen. Informantene reflekterte over hvilke deltakere som oftest tok ordet og faktorer som påvirket deres trygghetsfølelse. Innenfor faktorer som skaper trygghet presenteres at deltakerne trenger trygghet for å være kreativ, kjennskap skaper trygghet og at de opplever trygghet i mindre grupper. Sist presenteres at å være trygg på å ta ordet på workshop avhenger av erfaring.

Trenger trygghet for å være kreativ

Flere av workshop-deltakerne uttrykte hvordan de har behov for å føle seg trygge i situasjonen for å bidra kreativt. En informant fortalte om forskjellen fra den lokale til den felles workshopen. Vedkommende var mer forsiktig og usikker på den felles workshopen, kontra den lokale. I tillegg fortalte informanten om usikkerheten knyttet til å måtte representere synspunkter en i utgangspunktet var uenig i:

«Ja, jeg var nok kanskje litt mer forsiktig der nede enn jeg var hjemme. Også må en jo høre på, [...] nå var det jo jeg som refererte fra gruppa vår, og da må jeg på en måte si det de andre mente, selv om jeg kanskje ikke var helt enig selv også. Ikke sant. Du må jo legge frem synspunkter til alle rundt bordet [...] jeg følte meg kanskje litt mer usikker der. Det tror jeg er ganske naturlig. Kjente jo ikke så godt de rundt bordet heller. Har jo aldri sett de før jeg hilste på dem». (Reiselivsaktør 5)

Flere av de andre informantene gav uttrykk for at det var både lettere å komme på nye ideer og være kreativ, samt ønske å dele gode ideer dersom en var trygg på situasjonen. Likevel virker det som de fleste informantene syntes at en mestret den kreative prosessen på en grei måte:

«Det spørs hvor trygg en er på situasjonen det da, og de man har rundt seg. Det varierer fryktelig fra person, med dette å både si noe og utlevere seg blant ukjente. Så det tror jeg, det varierer [...] Men det var jo voksne folk som sikkert ikke brant inne med noe, vil jeg tro. Det kom nok det som skulle komme, eller burde komme. Det er ikke sikkert du deler [...] de aller herligste, kuleste ideene med ukjente. [...] Det er ikke sikkert det kommer i slike settinger». (Reiselivsaktør 3)

Kjennskap skaper trygghet

Flere av reiselivsaktørene uttrykte at en blir tryggere på å ta ordet og si det en mener dersom en kjenner de andre deltakerne. En av informantene fortalte at en kjente de aller fleste på den workshopen vedkommende deltok på. Informanten sa at arrangementet ble oppfattet som en trygg arena. Likevel kunne vedkommende fortelle at en hadde en tendens til å søke de en kjente best i pausene, men at en også ble kjent med nye personer under workshop:

«Jeg hadde kjennskap til 80% av de som var på [workshop]. Det var ikke noe usikkerhetsområde på det. Jeg følte ikke at jeg har noen direkte fiender der heller, så det.. haha. [...] det er en trygg arena. Det er på godt og vondt det også. Det er ikke alle

jeg er på langt nær enig med, men det er spennende det også. Det som også er litt typisk, er jo at om du setter deg ved lunsjen så hender det at du klynger deg sammen med folk du kjenner fra før, med mindre du blir plassert. Jeg vet ikke om jeg hadde helt nye bekjenskaper ved matbordet, men som om det ikke var den direkte kontakten, så ble jeg helt klart kjent med nye». (Reiselivsaktør 6)

Opplever trygghet i mindre grupper

Flere mente det var lettere å bidra i samtalen dersom en satt i mindre grupper. Dette fordi det føltes tryggere og de som ikke var komfortable med å stikke seg frem ble tryggere på å ta ordet. Noen kunne fortelle at alle bidro når de satt ved bordene, men at det var de sterkeste røstene som pratet mest når de samlet seg i plenum. En informant fortalte at det føltes tryggere og mer personlig på den mindre, lokale workshopen. Denne føltes mer personlig. På den samlede workshopen var en mer reservert og forsiktig med hva en sa. Vedkommende knyttet selv dette opp mot trygghetsfølelse i mindre grupper:

«[...] En føler seg jo litt tryggere og, fordi der er det mindre og lettere å prate. På [samlet workshop] så var det jo veldig stort. [...] det var bare en på hvert bord som skulle legge frem de ulike synspunktene som kom frem. [...] det ble på en måte ikke så personlig og så spontant heller. Man blir litt mer forsiktig med hva man sier når det er så mange til stede. En slipper seg ikke så løs». (Reiselivsaktør 5)

Å være trygg på å ta ordet på workshop avhenger av erfaring

Flere av informantene trodde at trygghet på å delta og ta ordet på workshop er knyttet til erfaring. Noen uttalte at de ikke trodde det var størrelsen på bedriften, eller type bedrift, som var mest grunn til hvem som var mest med i diskusjonen. Vedkommende trodde det hadde mer med hvilke verv de hadde og hvor erfarne de dermed var med å delta i større forsamlinger:

«Det er erfaring og det er kjennskap til plenumssituasjoner tror jeg. Det er veldig mange dyktige folk som ikke er komfortable med å snakke for store forsamlinger. Jeg tror det har mye med erfaring, og at de er vant til situasjoner hvor du rett og slett [...] er komfortabel med å snakke med andre [...] Litt mer blandet og kanskje ikke så mye bedriften, men litt rollen og vervet de har. [...] Slike type styreledere. At de har den

type verv som går utover å forholde seg til egen bedrift og folk med politisk bakgrunn. Folk som er vant til å fremme eget syn». (Reiselivsaktør 6)

En annen informant trodde at et trygt klima er bra for slike møter og nevner at vedkommende selv var trygg i sin deltakelse. Informanten har mye erfaring fra reiselivet og er kjent med å delta i liknende prosesser. Dette gjør personen trygg på seg selv: «[...] at du kjenner at det er et slikt trygt klima. Det tror jeg er bra. Og jeg har aldri tenkt på at det er noe som hindre meg i å bli med, særlig ikke når det er et slikt tema» (Reiselivsaktør 1).

4.6 Involvering og legitimitet

Dette delkapittelet gir en skildring av informantene betraktninger rundt involvering og prosjekteiernes legitimitet i caseprosjektet og workshop. Først beskrives hvordan informanter fra destinasjonsselskapene var opptatte av å bygge tillit hos reiselivsaktørene. Deretter gis en skildring av reiselivsaktørenes oppfatning av at prosjektledelsen lykkes med å skape tillit i prosessen, samt hvordan de lykkes med å skape en felles forståelse for formålet for prosjektet. Til slutt beskrives hvordan noen informanter så på involvering på workshop som et strategisk verktøy for å skape oppslutning.

Destinasjonsselskapene er opptatt av å bygge tillit

En informant fra ett av destinasjonsselskapene beskrev hvordan de brukte symbolikk for å skape tillit, involvering og engasjement. Vedkommende fortalte om hvordan de tre representantene fra destinasjonsselskapene kledde seg i t-skjorter som til sammen stavet «Masterplan». Dette ble gjort for å vise hvor samkjørte de var og at de hadde tillit til hverandre. Målet var å smitte tilliten over på medlemsbedriftene. Vedkommende forklarte at det var viktig å demonstrere at de tre destinasjonsselskapene var sammen om prosjektet for å skape tillit til det. Informanten trodde tillit var avgjørende for å skape involvering og engasjement:

«Der vi står med tre grønne t-skjorter. Hver for oss forstår en ikke hva disse bokstavene er, det er jo poenget. At hver for oss så; 'hva betyr det liksom', men når du setter oss sammen, så får du masterplanen Gudbrandsdalen 2030 på ryggen. Så det var en symbolsk handling som vi gjorde. At vi brukte de t-skjortene. [...] Så det at vi har stått der så samkjørte og viser at vi har en tillitt oss imellom, håper jeg har vært med på å gjøre prosessen bedre. [...] jeg tror det handler mye om tillit. [...] Dette er

ikke noe 'one man show' overhodet. [...] jeg tror det har vært avgjørende at medlemsbedriftene har sett at vi tre har stått på hoppkanten sammen. Og at vi tre har hatt en god kjemi, at det er tillit mellom oss da. Det tror jeg har smittet over og jeg tror tillit er kanskje noe av det aller viktigste. At de gjennom det har tro på vårt arbeid da. Tillit er kanskje kluet, og kunnskap og kjennskap. Men jeg tror tillitt er helt avgjørende i slike prosesser. [...] Får du den tilliten, så får du også den involveringen». (Destinasjonsselskap 3)

Prosjektledelsen lykkes med å skape tillit og legitimitet

Nesten samtlige reiselivsaktører som ble intervjuet, oppfattet prosjektledelsen til utviklingselskapet som god. Informantene beskrev ledelsen på workshop som blant annet pedagogisk, engasjerende, profesjonell og inspirerende. Vår oppfatning av informantenes skildring av prosjektledelsen er at utviklingselskapet har klart å skape et syn hos deltakerne som kunnskapsrike og flinke i prosessen. En av reiselivsaktørene fortalte at ledelsen var god på å skape den rette stemningen og var tydelige på hvilke forventninger de hadde til oppgavene. De var også flinke til å tvinge frem kreativiteten hos deltakerne:

«[...] de er jo flinke. De satte oss i en stemning og forklarte forventningene før hver oppgave. [...] de var veldig flinke, slik sett, pedagogiske [...] Jeg tenker at prosjektledelsen har mye å si for hvordan vi som respondenter åpner oss da. Hvordan de fikk i gang den kreative prosessen i oss da». (Reiselivsaktør 2)

En annen informant fortalte at prosjektledelsen var flinke til å skape engasjement og involvering, samt at de var tydelige på formålet med oppgavene, skape forståelse og fokus. Vedkommende oppfattet det som at ledelsen hadde en klar plan og styrte tidsbruken på en god måte:

«[...] det var en klar tanke på hva vi skulle få ut av det og en prosess som ledet frem til gode underlag og gode delprosjekter. Så absolutt interessant og matnyttig og jeg følte at dagen gikk fort, slik at det var lagt til rette på en fin måte. [...] Det var absolutt bra, det må jeg si. Veldig flinke de som ledet det, både flinke til å skape engasjement og involvere. [...] Ulike innledere, motivasjonsprat, formål, fokus og innledere som var flinke til å prate for seg. [...] vi fikk en forståelse av hva vi skulle jobbe med. [...] jeg synes at det var fin lagt opp, godt fasilitert. De hadde en veldig klar plan på hva vi skulle få ut av både hver økt og til slutt da. Et godt system for det,

gode til å styre tidsbruk, tidsrammer på dette her, veldig klart og det er jo nyttig. At det er klare økter og formål med det vi jobber med da. Så det, kanskje i motsetning til en del andre ting som jeg har vært med på, så var dette veldig godt strukturert og lagt opp». (Reiselivsaktør 4)

Lik forståelse av formålet med prosjektet

Informantenes svar på spørsmål om deres forståelse av formålet med Masterplan-prosjektet, gav oss et inntrykk av at samtlige reiselivsaktører satte med en tilnærmet lik oppfatning. Dette kan tolkes som at prosjekteierne og ledelsen lykkes i sin formidling av formålet med prosjektet og i å skape felles forståelse. Informantene fortalte at de hadde inntrykk av at prosjektet handlet om å samle reiselivet i Gudbrandsdalen rundt mer samarbeid, skape fellesskap og en felles reiselivsstrategi. Under dette nevnte mange også hvordan prosjektet skulle få reiselivet i Gudbrandsdalen til å fremstå mer helhetlig:

«[...] jeg forstår den masterplanen 2030 til å invitere tre selvstendige destinasjonsselskap, som egentlig er litt små alle, i mer samarbeid for å skape en fremtid opp mot 2030 [...] at vi skal klare å trekke i fellesskap. Vi har så mye som vi egentlig kan få nytte av sammen, i stedet for at vi skal kunne konkurrere mot hverandre [...] at vi heller skal kunne se på hvordan vi skal få dratt mer ut og tilbydd mer for gjesten da. Det er en realitet som vi har begynt å erkjenne, at det er svært få, utenom vi som bor her, som er opptatt av kommunegrensene. De grensene er veldig kunstige for en som reiser. [...] en skal oppleve et område og er svært lite opptatt av administrative grenser. Så en samkjøring er noe som, hvis det er vellykka, er det klart at [...] den sømløsheten kan det skapes styrke ut av». (Reiselivsaktør 6)

Involvering som strategisk verktøy

Mange informanter uttrykte at de satte pris på muligheten til å komme med innspill til Masterplan-prosjektet. En av informantene fortalte at det var fint å kunne bidra med kreativitet, innovasjon og muligheter, samt at egne innspill ble hørt og tatt på alvor. Vedkommende mente dette bidro til å skape eierskap til prosjektet:

«[...] en mulighet for å komme med kreativitet, endringsmuligheter og innovasjon. [...] det var en mulighet til å spørre andre enn de som sitter rundt første lille runde

bordet. [...] og at vi hadde mulighet til innspill. [...] jeg hadde forventning om å bli hørt i de synene jeg hadde lyst til å formidle. I og med at du blir invitert så vil du jo gjerne at du ikke bare er der som en unnskyldning, men som en ressurs da. Jeg synes at involveringen blir tatt seriøst[...] jeg er en av mange. [...] Men at synet mitt blir respektert, det forventer jeg. [...] vi fikk noen oppgaver og fikk sjans til å komme med noe til det. Masterplanen ser jeg har vært på høring. Jeg kjenner meg jo igjen på det vi har vært med på. Så de har jo gjort et godt nok arbeid der. Den involveringen har jo vært reell da. Det synes jeg er positivt. Jeg synes det er viktig å gi muligheten. [...] At vi skal kunne ha et eierskap til det da. Det er viktig å få kunne være med».
(Reiselivsaktør 6)

En annen informant fortalte at involvering gav aktørene mulighet til å ha reell påvirkning på prosjektet. Informanten kalte involveringen «[...] et strategisk arbeid for å få med folk på laget» (Reiselivsaktør 1). Dette kan tolkes som at involveringen ikke bare gir muligheter for å samle kreative løsninger, ideer og innspill til prosjektet, men bidrar også til forankring og eierskap som strategisk verktøy.

4.7 Tempo og effektivitet

I denne delen beskrives funn knyttet til hvordan informantene oppfattet tidsskjemaet for workshopene som stramt. Innunder dette ses først på en skildring av workshop som kjennetegnet av tempo og effektivitet, før informantenes beskrivelse av behovet for å bruke tid for å kunne være kreativ presenteres. Til slutt gis en beskrivelse av hvordan stramt tidsskjema påvirker muligheten til å bygge nettverk negativt.

Workshopene kjennetegnes av tempo og effektivitet

Vårt inntrykk etter intervjuene er at flere av deltakerne oppfattet workshopene som effektive og at programmet gikk raskt. En av reiselivsaktørene erfarte workshopene som svært hektiske og hadde et inntrykk av at dette var fordi de var kostbare å arrangere: «*Sånne arbeidsverksteder har en tendens til å bli litt intense. Jeg tror [...] det er en kostnadsside ved det også*» (Reiselivsaktør 6). Flere har uttrykt at det er kostbart å ta seg fri fra eget arbeid for de som deltar. I tillegg er deltakerne svært presset på tid, spesielt i turistsesong. En informant fra ett av destinasjonsselskapene mente at det måtte være stramt tidsskjema:

«[...] veldig tydelig og klart hele veien. Du kan ikke gi noe 'slækk' liksom. Og det er når du har de kreative, innovative, omstillingsvennlige, endringsvillige reiselivsfolka, så må du ha det veldig stramt og tight». (Destinasjonsselskap 2)

Kreativitet krever tid

Flere av informantene fortalte at de syntes det effektive og stramme tidsskjemaet på workshop kunne gjøre det vanskelig å være kreativ. En av informantene syntes det var *«[...] vanskelig å være kreativ på kommando» (Reiselivsaktør 1)*. En annen kunne fortelle at en trengte tid på å bli kjent med de andre deltakerne for å være kreativ. Vedkommende syntes de på workshopen burde satt av mer tid mellom oppgavene:

«[...] å komme inn i slike settinger, det er ikke bare, bare det. Du skal være kreativ sammen med ukjente og litt kjente fjes. Det kan hende at det er lurt å bruke litt mer tid. Jeg føler det er viktig at en prøver å bli kjent. Kanskje ikke bare gjennom å skrive gule lapper. [...] Ja, det blir jo oppfordra veldig til å bare komme med alt. Jeg tror ikke noen legger noe bånd på seg, men det er noe med å bruke tid». (Reiselivsaktør 3)

En annen informant kunne også fortelle at en trengte mer tid på å åpne seg for å være kreativ. Vedkommende syntes programmet kunne vært friere:

«Kreativitet kan ta litt tid. Man rekker ikke å bli helt varm i trøya. Pluss at du blir så opptatt av at du skal gjennom et program. Vi er så opptatt av å skulle fylle dagen. At det kanskje skal være litt løsere agenda, for at du skal få frem tankevirksomheten og slik da. Det er ikke unikt for dette arbeidsverkstedet. Vi prøver å gjøre mest mulig på minst mulig tid og det er ikke alltid at det er fruktbart på sikt». (Reiselivsaktør 6)

Stramt tidsskjema på workshop hemmer nettverksbygging

Noen informanter fortalte også om hvordan det travle programmet gikk ut over tiden de hadde til å bli mer kjent med hverandre. En deltaker fortalte at en møtte mange mennesker på workshop, men at de *«[...] fikk ikke så mye tid til å prate sammen» (Reiselivsaktør 2)*. En annen informant mente også de fikk for lite tid til å prate sammen:

«[...] det er vel å dra det langt, ikke at en blir kjent [...] det blir så kort tid at det blir, liksom så fryktelig kort tid, at en får ikke noe forhold til folk etter 15 minutter med gruppearbeid, synes jeg». (Reiselivsaktør 3)

En av informantene opplevde den felles workshopen som veldig stor. Vedkommende fortalte at en ikke fikk anledning til å bli kjent med andre enn de en satt sammen med i gruppe. Deltakerne fikk lite tid til å prate sammen og at det var vanskelig å sette seg inn i alles meninger:

«[...] på [felles workshop] der ble det veldig stort, slik at du ble mer kjent med bare de du var på gruppe med da, kan du si [...] litt lite tid til å prate, du hadde ikke sjans til å nå over alle [...] Ledelsen var god, men jeg synes kanskje det ble litt.. to omganger med slik papirlapp skriving og klistring på vegger, det synes jeg kanskje var litt i overkant da [...] Så jeg savna jo [...] en litt sånn dypere prat oss imellom. [...] jeg synes det var litt overfladisk på den måte, det å skjønne hva alle mente».
(Reiselivsaktør 5)

4.8 Målstyring, retning og håndtering av interesser

I dette delkapittelet presenteres funn om hvordan forslag om sammenslåing av destinasjonsselskapene skaper interessekonflikt mellom reiselivsaktørene. Dette dras fram som et eksempel på ulike forventninger, interesser og målsettinger for prosjektet og hvordan dette kan skape utfordringer. Til slutt presenteres betraktninger for hvordan prosjektledelsen håndterte slike ulikheter gjennom å justere ambisjoner, forventningsstyring og felles målsettinger.

Interessekonflikt rundt sammenslåing

Mange informanter beskrev et fragmentert reiseliv og ulike interesser som en utfordring for samarbeid og utvikling. En av de største interessekonfliktene som dukket opp under prosjektet og workshopene var diskusjonen rundt sammenslåing av destinasjonsselskapene. Etter intervjuene satt vi igjen med et inntrykk av at interessene var todelte, der ett av destinasjonene var imot fusjonering og de andre var for. Vi har valgt å legge vekt på reiselivsaktørenes skildringer rundt disse interessene. Informantene fra destinasjonsselskapene delte også sine meninger rundt temaet, men deres oppgave er å representere medlemsbedriftenes (reiselivsaktørene) ønsker. Det skal sies at det bare ble intervjuet 6 av de over 100 deltakerne på workshopene. Dermed kan en ikke gi et fullstendig bilde av destinasjonenes helhetlige meninger rundt dette temaet. Likevel gir informantenes skildringer en forståelse av sprikende interesser og ønsker.

En av reiselivsaktørene gav uttrykk for et ønske om ett sterkt og samlet destinasjonsselskap. Informanten mente dette kunne bidra til å samle flere typer nettverk og prosjekter under én kjerneorganisasjon:

«Jeg håper på at det, ut av det her, blir en slags opprydning i aktørbildet og slik et sterkt Visit Gudbrandsdalen, eller hva det nå skal hete. At det kan være en kjerneorganisasjon da, så kan [formelt nettverk] og andre ha sin plass under der. Kanskje en kan ha ett type medlemskap som gjør at du er med, også kan tiltak som går utover kjernevirksomheten i den felles organisasjonen kanskje prosjektfinansieres, eller regne ut egenandeler og litt slik. Vi må snart se forbi at folk skal være medlem i Visit ditt og datt [...]». (Reiselivsaktør 1)

En reiselivsaktør fra en annen destinasjon ønsket også sammenslåing. Informanten kunne fortelle om sin opplevelse av konkurranse mellom to av destinasjonene og at det noen ganger var konflikter. Vedkommende fortalte at organisering var en utfordring for prosjektet og at sammenslåing ville være vanskelig å få til:

«Også har vi jo hatt en utfordring organisasjonsmessig også da. At det er tre destinasjonsselskap i Gudbrandsdalen. [Sted] har valgt å være med i [destinasjonsselskap], og der er vi medlemmer også. Jeg synes det fungerer veldig fint da, men vi merker nok at det er litt konkurranse mellom [to destinasjoner]. Ja, en blir målt og fulgt med på, fort det blir noen gnisninger. Jeg synes kanskje også at det er noen bedrifter som er litt raske til å prate ned, i stedet for å nytte seg av destinasjonsselskapene [...] det hadde vært fint om en hadde fått det til. Men, som jeg sa for litt siden, jeg er skeptisk til det. Om man greier å samle Gudbrandsdalen i ett. Og vi har greid det på mat da, og vi har greid det i museumssammenheng, det hadde vært fint om vi hadde greid det innen reiselivet også, synes jeg. Det er noe historikk og holdninger tror jeg, som kan gjøre at det kan være vanskelig». (Reiselivsaktør 3)

En annen reiselivsaktør kunne fortelle at en følte at ønsket om sammenslåing ikke ble tatt opp før sent i prosessen. Det kan tolkes som at vedkommende følte at denne intensjonen ble skjult. Vi forsto dette som et opplevd tillitsbrudd. Informanten var negativ til fusjon av destinasjonsselskapene, men ønsket mer samarbeid. Reiselivsaktøren uttrykte at deres destinasjon fungerte godt og at en dermed ikke vil slå seg sammen med de andre:

«[...] også skjønte jeg etter hvert at det.. det var noe som lå litt under der som heter sammenslåing av reiselivsdestinasjonene. Det var jo ikke så klart uttrykt. Og det var jo ikke sagt med rene ord at det var ønsket til enkelte da. [...] jeg satt ikke i styret da de inngikk den intensjonsavtalen, men jeg vet at de uttrykte skriftlig og helt tydelig at de ikke var interessert i sammenslåing av reiselivsdestinasjonene. Men de kunne gjerne være med å undersøke muligheten for å markedsføre seg [...] som Gudbrandsdalen da for eksempel. Og at en kunne samarbeide om prosjekt som strekker seg gjennom hele dalen [...] det var vi interessert i å være med på. Men vi har det veldig bra som egen reiselivsdestinasjon». (Reiselivsaktør 2)

En annen reiselivsaktør fra samme destinasjon, uttrykte en oppfatning av at fokuset dras vekk fra implementering av konkrete tiltak dersom en begynner arbeid med sammenslåing av destinasjonsselskapene. Vedkommende mente dette ville gi for høyt fokus på organisering. I tillegg vil selskapet bli så stort at en ikke kan gi reiselivsbedriftene god nok oppfølging og misnøyen blir dermed større. I tillegg mente informanten at aktørene fra de ulike destinasjonene er for ulike. Vedkommende fortalte at aktørene fra deres destinasjon uttrykte at de ikke ville samarbeide dersom sammenslåing ble tatt videre, men at alle ble enige om et kompromiss til slutt:

«[...] det var veldig mye snakk om å slå sammen til ett stort reiselivsselskap, og det ønsker jo ikke vi i [destinasjon]. Fordi vi tror at det da blir snakk om organisering og ikke få brukt energi på prosjekt. [...] dessuten så synes jeg at vi er så ulike og har ulike sesonger, slik at, samarbeid ser vi på som bedre, med en liten overbygging, enn at vi alle skal slås sammen. Det blir så stort og uoverstigelig at da, da blir misnøyen større tror jeg. [...] vi har vært litt sta i [destinasjon]. Fordi vi har vel sagt tydelig ifra om at dersom det er snakk om organisering, så vil vi ikke være med. Etter hvert har vi fått forståelse for det. At vi har på en måte lagt til side det med organisering. [...] tenkt på hva vi kan samarbeide om. Det har vært viktig. At vi har sett hverandre og hatt respekt for hverandre [...]». (Reiselivsaktør 5)

Justere ambisjoner, forventningsstyring og felles mål

En reiselivsaktør beskrev at aktørene i Gudbrandsdalen er svært ulike og at næringen er fragmentert. Vedkommende trodde dette skapte utfordringer med å forankre masterplanen i regionen. Informanten mente derfor at ambisjonene måtte nedjusteres:

«[...] tror det har noe om ambisjonsnivå, forankring, eierskap, forståelse på tvers da. Da har vi vært litt innom hvor forskjellige vi er og fragmenterte vi egentlig er. Vi ser det er krevende å jobbe med alt som berører reiselivet inn i en slik plan, og å få de nødvendige forankringene både i kommunen, Visit-selskapene og til oss, deltakende virksomhetene. Og da må kanskje ambisjonsnivået justeres noe ned». (Reiselivsaktør 4)

En av informantene fra utviklingsselskapet beskrev håndtering av ulike interesser, slik som beskrevet i eksemplene over, som en av deres største utfordringer i prosjektarbeid. Vedkommende fortalte at de måtte legge vekt på forventningsstyring for å skape enighet om målene ved prosjektet og workshop. I prosessen spurte vedkommende prosjekteierne direkte om hvilke mål de hadde for prosjektet. Informanten mente det var viktig å kommunisere klare mål for aktiviteten. Dersom deltakerne hadde ulike interesser og forventninger, beskrev vedkommende hvordan en måtte justere forventningene slik at alle blir enige om ambisjonene:

«Jeg tror [...] for vår del, så er det det å håndtere at det er ulike interesser når folk går inn i et prosjekt. Så det handler litt om forventningsstyring helt fra start. Både på hva skal vi gjennomføre og hvordan vi skal gjøre det. [...] vi spør ganske direkte [...] 'hva ønsker du å få ut av dette prosjektet?'. [...] om vi inviterer til arbeidsverksted, at det er litt slik: 'Målet med arbeidsverkstedet er det her, det her, og det her'. Så det er også forventningsstyring. Så det synes jeg kanskje er det viktigste for min del da, i møte med andre. For da kan man jo justere. For noen har ønske om noe litt annet, eller noe helt annet. Da kan vi kanskje få til det, men vi må jo på en måte være enige om ambisjonen vår». (Utviklingsselskap 1)

4.9 Fragmentert næring

I dette underkapittelet presenteres empiri som illustrerer hvordan reiselivsnæringen i Gudbrandsdalen kan tolkes som fragmentert. I ordet fragmentert legger vi vekt på hvordan de ulike aktørene har ulike interesser, utfordringer, visjoner og ønsker for reiselivet. Flere av informantene bruker ordet fragmentert for å beskrive utfordringer for utvikling i bransjen. Dette dykkes det dypere ned i når utfordringer knyttet til ulike interesser presenteres til slutt. Her er det viktig å presisere forskjellen mellom hva aktørene interesserer seg for i egen drift

og hvilke interesser de har for næringen og prosjektet. I starten beskrives hva aktørene interesserer seg for.

Bredt spekter av interesser

Reiselivsaktørene hadde et bredt spekter av interesser. I spørsmål om hva som interesserer dem mest, gav de ofte svært ulike svar. Noen var interesserte i synlighet i sosiale media og publisitet, andre er opptatte av variasjon og mangfold i arbeidsoppgaver. En av informantene var spesielt opptatt av formidling av gode verdier og holdninger, samt god forvaltning av naturen og bærekraft. Vedkommende var heller ikke interessert i at bedriften skal vokse, noe som er vesentlig forskjellig fra hva andre sier:

«[...] at du formidler, de verdiene og holdningene jeg håper jeg står for da [...] vi skal ta hensyn til alle når det gjelder naturopplevelser. Når vi selger fri uberørt natur i Gudbrandsdalen, så må vi passe på at den er det. Det handler om økologisk økonomi også. Det har vært ganske polarisert mellom næring og forvaltning. Når vi skal selge naturen, prøver andre å forvalte. Vi må finne en inngang der det er plass til både oss og dyra da. Jeg har aldri vært opptatt av stor vekst. Jeg har vært opptatt av å ha en trivelig liv. Å heller bruke mere tid [...] tid har mer verdi enn pengene».
(Reiselivsaktør 6)

En annen informant var interessert i lokalmat og det å kunne støtte lokalt næringsliv. Informanten var også opptatt av å levere kvalitet i sine produkter og tjenester:

«Det er viktig for oss å bruke lokalmat da. Det er noe som gjør at det drypper litt på flere. Det tenker jeg er kjempeviktig. [...] Klarer naboen seg, så er det større sjanse for at vi klarer oss også. Det er noe vi har hatt i bunn hele tiden [...] det gjør det enda mer interessant å drive [...] At en er trygg på at de leverer kvalitet, både på at en er gjestfri og har ordentlig mat og at det er fint å komme dit». (Reiselivsaktør 3)

Bredt spekter av utfordringer

Informantene beskrev også et bredt spekter av utfordringer for sine bedrifter. Noen kunne fortelle at deres største utfordringer handler om være samfunnsaktuell og å prioritere oppgaver. Andre fortalte om besøksfordeling, i form av at de har mange besøkende i helgene og mindre i ukedagene. Dette gjorde blant annet fordelingen av arbeidskraft til en utfordring.

En av de større aktørene kunne fortelle om utfordringer med at offentlige planprosesser tar lengre tid nå enn tidligere. Dette kunne bremse utvikling. I tillegg fortalte informanten om økt søkelys på bærekraft, samt forholdet mellom bærekraftstiltak og høyt energibruk som noe som kan skape utfordringer for bedriften:

«I forhold til utviklingsdelen så ser en at det er mer og mer krevende det med offentlige planprosesser, ting tar veldig mye lengere tid. Det er krevende det med grunneierbiten i forhold til å på en måte skulle utvikle og bygge da. Om det er nye traseer eller om det er leilighetsbygg eller hytter, så er jo det en, hva skal en si? En større diskusjon nå enn det det var tidligere. [...] Også er det opplagt at bransjen vår har et søkelys på seg i forhold til bærekraft og miljøaspektet. Så det er jo klart at der er det jo et stort ansvar fra vår side også, i forhold til å ta vår del av ansvaret og redusere fotavtrykk og energibruk. Så det kan være krevende å ta det ansvaret opp mot at det er en ganske høy energibruk og belastning i forhold til transport biten da».
(Reiselivsaktør 4)

De mindre aktørene fortalte om andre utfordringer som gjorde seg mer gjeldende. En av de mindre aktørene kunne fortelle om utfordringer med lønnsomhet og svingninger i bransjen. Vedkommende skildret hvordan en liten bedrift og korte sesonger gjør det vanskelig å betjene lønn og lån:

«Det er jo en liten bedrift og egentlig en kort sesong. Det å få det til å slå rundt, det er det som er spennende da. Det er ikke slik at vi tar ut mye lønn vi voksne der i så fall. Det har vi aldri gjort. Så det er dette med å få det til å gå slå rundt for å betjene lønn og lån for de som jobber for oss og de vi har lånt penger av. Det er det som er. [...] Er det en bransje det svinger i, så er det akkurat i denne. Så det må man på en måte bare lære seg. [...] Det er så uvisst hvordan sesongen blir. Så det er kanskje denne usikkerheten. Det er ikke noen faste inntekter hver måned, men det er faste utgifter. Det må en bare leve med og lære seg å takle. Det er ikke sånn at det er på håret, men det er ikke veldig god butikk heller da». (Reiselivsaktør 3)

Bredt spekter av visjoner og ønsker

Som med interesser og utfordringer hadde reiselivsaktørene også mange ulike visjoner og ønsker for reiselivet i Gudbrandsdalen. Noen ønsket bedre kollektivtilbud i sin destinasjon,

andre ønsket mer tilflytting og tilgjengelig arbeidskraft. En av informantene fortalte om et ønske om å utvikle konsepter en kan stå inne for. Vedkommende la vekt på visjonen om et reiseliv som formidler verdier, kultur og byggeskikk fra Gudbrandsdalen, samt bidra til nytte for samfunnet:

«[...] så må du jo utvikle ting og varer som du trives med og på en måte står inne for. Det hjelper ikke om du klarer å selge en greie om du føler det er feil fra start til mål. Da blir det ikke noe bra. Her har vi hatt stor glede av å klare å formidle kulturlandskap og byggeskikk, ikke sant, og verdier som finnes i dalen, kan du si da, og at det er noe som går an å bygge gode reiselivsprodukter av. Å kunne forsterke det enda mer tror jeg er viktig for reiselivsnæringa. [...] Jeg tror jo at reiseliv og opplevelser vil etterspørres lenge fremover. Så da å kunne bygge robuste opplevelser som ikke forbraker folk, kultur eller naturlige ressurser. At en bidrar til ei samfunnsmessig positiv utvikling da, det tenker jeg er bra». (Reiselivsaktør 1)

En annen informant la vekt på en visjon om et mer samla reiseliv i Gudbrandsdalen. Vedkommende ønsket samarbeid om ordninger innenfor markedsføring, kommunikasjon og transport spesielt. Informanten viste til hvordan destinasjoner i utlandet som idealer:

«Jeg tror både vår bedrift og hele dalen er tjent med at det er en større samordning av reiselivet og alle. [...] Det kan gå på transport, markedsføring og kommunikasjon. I dag er jo det veldig spredt og fragmentert [...] I et drømmescenario bør Gudbrandsdalen [...] kunne fremstå tilsvarende som Tyrol og en av de større sammenslutningene du ser ellers i Mellom-Europa, som har vært flinke på dette her». (Reiselivsaktør 4)

4.10 Felles interesser og utfordringer

I denne delen presenteres funn som omhandler felles interesser og utfordringer for reiselivsaktørene. Her beskrives først hvordan reiselivsaktørene selv betrakter likhetene mellom dem når det gjelder interesser og verdier. Deretter presenteres interesse for å skape gode opplevelser som noe de fleste hadde spesielt til felles. Til slutt skildres funn for hvordan flere av aktørene deler utfordringer.

Flere like interesser og verdier mellom aktørene

Selv om det finnes flere ulike interesser og utfordringer, finnes også interesser som aktørene har til felles. En av reiselivsaktørene fortalte at workshopene hadde åpnet deltakernes øyne for at alle kommer fra samme region og har ting til felles: «[...] det er ganske stort spenn, men jeg tror at det er en forvissning om at vi er i samme båt og vi er i den samme dalen. Det har fått et lite løft, og det tror jeg er bra» (Reiselivsaktør 1). Noe som ofte kom opp, var forskjellene mellom de store og små aktørene. En av de små aktørene kunne fortelle at en opplevde forståelse fra de store selskapene på workshop og at de var interesserte og lyttet. Vedkommende mente at det er mange ulikheter, men at det dukket opp en del likheter mellom de store og små aktørene under aktiviteten:

«[...] det er jo forskjell på oss som har bedrifter gjennom generasjoner og utviklet oss stein på stein, mot slike store destinasjoner [...] to forskjellige språk som vi snakker, i forhold til økonomi og slike ting. De driver jo markedsføring og promotering voldsomt på egenhånd også, men samtidig så følte jeg at de hadde forståelse for oss og lytta. Vi har jo mye av de samme problemene da [...] vi er sesongbedrifter og -ansatte [...] få kompetanse inn i arbeidet». (Reiselivsaktør 5)

En av informantene fra utviklingselskapet, mente en kunne observere flere interesser og verdier som deltakerne på workshopene delte. Informanten uttrykte at det var mulig for reiselivsaktørene å kunne enes rundt tema som målgrupper, markedsføring og omdømmebygging, samt at det finnes gjensidig interesse om å samarbeide:

«[...] alle kan møtes på det med realisme da, at de kjenner området og at de er gode på å samle seg om ideer om hvilke type beøkende skal vi tiltrekke oss, for eksempel. [...] Så mer sånn målgruppetankegang, verdier og de tingene der, og omdømme, det tror jeg alle kan samle seg om. [...] Den store kommersielle aktøren og den mindre, lokale, de [...] samarbeider om den samme kunden. Du kan bo hos de som driver med gardsturisme, men du stikker og besøker [stor aktør] og bruker alle slags fasiliteter der. De har jo gjensidig interesse av å samarbeide». (Utviklingselskap 1)

De overnevnte skildringene av felles interesser blant reiselivsaktørene, der felles markedsføring, fokus på like målgrupper, omdømmebygging og ønske om utvikling nevnes, kan tolkes som en felles interesse for utviklingen av reiselivet i regionen. Dette støttes av våre observasjoner, der vi har fått inntrykk av en sterk felles interesse for Gudbrandsdalen og for at reiselivsnæringen skal lykkes.

Interesse for å skape gode opplevelser

Noe av det vi har langt spesielt merke til, som felles interesse for mange av aktørene, er å skape gode opplevelser. Dette er en interesse som både store og små aktører har til felles i alle tre destinasjonene. Noen av informantene kunne fortelle at de interesserte seg aller mest i å kunne gi gjestene omsorg og utgjøre en forskjell i folks dag, samt at gjestene skulle forlate dem tilfredse og med et smil. Dette tolker vi som interesse for å skape gode opplevelser. En av de større aktørene kunne også fortelle at en var grunnleggende opptatt av levere gode opplevelser og sa følgende: «[...] vi fyller fritiden til våre gjester med positive opplevelser. Det er det grunnleggende» (Reiselivsaktør 4). En annen informant la også vekt på opplevelser og mente det gir verdi til det en driver med:

«[...] å skape gode opplevelser. [...] at man ser at folk har en fin opplevelse, at de er fornøyde, at en er med på å berike livet til folk og at det er noe som folk er villige til å betale for. Det betyr jo at det er verdt noen ting. [...] jeg tror jeg kan si at det er det med opplevelsesbiten som jeg synes er mest interessant». (Reiselivsaktør 1)

Like utfordringer for mange aktører

En av informantene kunne fortelle om sin oppfatning av at mange reiselivsaktører deler de samme utfordringene. Vedkommende beskrev også noen eksempler der de fleste aktørene ønsker mer samarbeid og at bedre transport og booking er behov som mange har:

«Mye av virksomhetene sitter og har de samme utfordringene og ser på mye av de samme mulighetene for samordning. Det er jo interessant i seg selv at det er felles tankegods og felles utfordring. [...] Men slik typisk sak som kommer opp er jo dette her med transportløsninger, grønne transportløsninger, hvordan løser du det? Med booking, det kommer en jo inn på. Det er jo temaer som mange er veldig opptatt av». (Reiselivsaktør 4)

En informant fra ett av destinasjonsselskapene fortalte om sitt inntrykk av at aktørene som deltok, både fra nord og sør i Gudbrandsdalen, deler mange av de samme utfordringene og behovene. De felles behovene har vært del av utgangspunktet for den videre leveransen i prosjektet:

«Det som var interessant, var jo at behovene i [destinasjon] er like de behovene her på [destinasjon]. [...] Også fikk vi jo spissa det enda mer ned, så jeg opplever jo at behovene er like om vi er nord eller sør i dalen. Det gjenspeiler de fem satsningsområdene, som er det prioriterte». (Destinasjonsselskap 3)

4.11 Identitet og fellesskap

I dette underkapittelet presenteres funn knyttet til informantenes betraktninger rundt identitet og fellesskap. Vi starter med konseptet *stor grad av fellesskapsfølelse i en av destinasjonene, med lite interesse for andre*. Her beskrives vår tolkning av informantenes skildringer av sterk identitet hos aktører fra en av destinasjonene. Deretter presenteres empiri om hvordan informantene blir påvirket av konkurransefølelse, hvor dette tolkes som hemmende for kunnskapsdeling og samarbeid. Til slutt presenteres funn knyttet til hvordan reiselivsaktørene velger å samarbeide med andre aktører, basert på blant annet kjennskap og visshet om at de leverer kvalitet.

Stor grad av fellesskapsfølelse i én av destinasjonene

Under intervjuene fikk vi en oppfatning av at spesielt én destinasjon hadde et sterkt fellesskap og felles identitetsfølelse. Denne destinasjonen er den samme som ikke ønsker sammenslåing av destinasjonsselskapene. Det sterke fellesskapet får en inntrykk av at skaper en slags proteksjonisme, der informantene fra destinasjonen har liten interesse for å lære om de andre destinasjonene i Gudbrandsdalen. Informantene gir uttrykk for å ville verne om egne verdier:

«Vi har noe ganske unikt [...] her, med at det er stort sett familie bedrifter, vi har ikke kjedehotell [...] høyfjellshotell, hotell i sentrum, restauranter og slik har en god lokal forankring, som gjør at vi har en veldig stor eierskapsfølelse til destinasjonsselskapet vårt. Vi jobber veldig godt sammen innad i næringa for å sammen promotere [destinasjon] og fremsnakke hverandre [...] det tror jeg er ganske unikt. Jeg har inntrykk av at det ikke er slik andre steder. [...] Vi verner veldig om de verdiene vi har her da, rundt det vi anser det som en verdi da, en stor verdi. Vi ønsker ikke å begynne å forandre på det. [...] Det jeg kjenner best er [destinasjon] [...] Vi kjenner hverandre, rett og slett. Det er en liten plass. [...] Nei, slik samarbeid mellom [egen destinasjon] og [annen destinasjon], det vet jeg veldig lite om. Det er sjeldent vi samarbeider med noen som er langt lang utenfor vår egen region». (Reiselivsaktør 2)

Det er også interessant hvordan informanten så nabodestinasjonen som langt utenfor egen region, selv om de grenser til hverandre og avstandene er relativt korte. En annen informant fra samme destinasjon, kunne også fortelle om godt samarbeid mellom aktørene i destinasjonen, men at det var lite samarbeid med de andre to destinasjonene. Vedkommende mente at en hadde god nok kunnskap om de andre destinasjonene i Gudbrandsdalen, men at det var mer interessant å lære om driften hos destinasjoner fra helt andre deler av landet:

«Nei, eller vi samarbeider godt i [egen destinasjon] da. Vi har godt samarbeid der og utnytter alle. Men ikke så mye samarbeid med de andre aktørene på [sted utenfor egen destinasjon] og slik da. [...] Nei, der føler vi at vi kjenner mye. [sted utenfor egen destinasjon] er jo ganske kjent for oss i Gudbrandsdalen da, så det er jo artigere å reise til et sted [...] hvor de driver på en helt annen måte. Men det kan være ålreit å reise til [sted utenfor egen destinasjon] også, men nei, jeg føler at vi har bra kunnskap og for oss, som er så små [i] [egen destinasjon], å dra til et stort sted som [sted utenfor Gudbrandsdalen] [...] Det er slike ting som er interessant». (Reiselivsaktør 5)

En av aktørene fra en av de andre destinasjonene uttrykte at det var vanskelig å få til samarbeid med aktørene fra overnevnte destinasjon:

«[Destinasjon] har vist seg å være veldig vanskelig å få med på laget. Det er liksom [destinasjon] som gjelder. Og når [egen kommune] var med i [destinasjonsselskap], så var ikke [egen kommune] nevnt veldig mye. [...] jeg tror ikke [destinasjon] hadde tapt på å være del av en større gjeng da, og omvendt. Det er min mening». (Reiselivsaktør 3)

Konkurranserefølelse og lav tillit hemmer kunnskapsdeling og samarbeid

Flere av informantene var inne på hvordan det var lettere å samarbeide og dele kunnskap med de andre deltakerne på den lokale workshopen, enn det var på den som var felles for de tre destinasjonene. Spesielt informantene fra destinasjonen med sterkest fellesskap, som beskrevet over, kunne fortelle om et ønske om å beskytte egne interesser i møte med aktører fra andre destinasjoner. Sammenslåing av destinasjonsselskapene kom også opp i denne sammenheng som et tema som kunne hemme åpenhet og samarbeid på workshop:

«Pluss at da hadde jo dette spøkelset, som heter sammenslåing av reiselivsdestinasjoner, dukket opp. Og da ble det litt anstrengt. Jeg følte kanskje at da gikk vi og skulte litt på hverandre». (Reiselivsaktør 2)

En av informantene fra et av de andre destinasjonene kunne fortelle at vedkommende selv syntes samarbeid var en fordel, men at en kunne merke at mange var redde for å involvere og slippe andre aktører inn. Informanten nevnte at prat om penger kunne gjøre det vanskelig for enkelte å samarbeide, samt at konkurransefølelse kunne gjøre det vanskelig å dele egne ideer med andre. Selv følte informanten på et behov for å ha tillit til de andre deltakerne for å dele kunnskap og ideer:

«[...] jeg kjenner vel kanskje litt på den her, [...] at det er litt vanskelig å samarbeide og anbefale hverandre og bruke hverandre. Det er noen som er litt kongen på haugen i sin egen bedrift, og er redd for å involvere andre kanskje. [...] Jeg synes at det bare blir bedre av det. At vi bare kan utfylle hverandre. Men, jeg kjenner på at det kan være litt utfordrende. [...] vi merker nok at det er litt konkurranse mellom [destinasjon] og [destinasjon]. [...] med en gang det er kroner inni bildet, så er det [...] konkurransefølelsen og kanskje [...] det er en konkurranse ja, og at noen tar ideer som en føler en kunne gjort noe ut av selv. [...] Det kan jeg kjenne på. Altså, jeg har behov for å være trygg på folk for å.. ikke skulle dele for mye». (Reiselivsaktør 3)

En annen reiselivsaktør kunne også fortelle om hvordan diskusjon rundt ressursbruk kunne hemme åpenhet og samarbeid, nettopp fordi deltakerne følte behov for å beskytte egne interesser:

«[...] så blir det litt slik at du kommer veldig fort opp i en diskusjon om organisering og ressursbruk. Og da er det jo kanskje veldig mange som er seg selv nærmest og sine egne interesser nærmest da. [...] det blir en barriere for å kunne åpne opp for samarbeid da». (Reiselivsaktør 4)

En informant fra ett av destinasjonsselskapene kunne fortelle om hvordan reiselivsaktørene ble mer bevisst i møte med aktører fra andre destinasjoner. Informanten forklarte hvordan blant annet et ønske om å bevare den lokale tilknytningen kunne skape et behov for å verne om egne produkter og egen destinasjon. Dette var et behov som dukket opp når deltakere fra alle destinasjonene var samlet:

«Nei, eller litt slik at en er mer bevisst på [...] kanskje slik som i [egen destinasjon]. De ønsker jo å beholde den lokale tilknytningen, ikke sant, så den store elefanten i rommet har jo vært det her med sammenslåing. [...] det blir jo ikke aktuelt uansett, men en vil jo på en måte gjerne verne om sitt produkt og sitt område. Naturlig nok da, selv om en skal samarbeide. Det merker en jo i større grad når en er sammen alle sammen, enn når en sitter med lokale bedrifter i din lokale kommune, nesten».
(Destinasjonsselskap 1)

Anbefaler og samarbeider med andre aktører de er trygge på

Noen av informantene beskrev hva som gjorde at de valgte de samarbeidene de gjorde. En av informantene kunne fortelle at en bygger nettverk og samarbeider med andre aktører som en liker og kjenner godt. Dette gjaldt også når en velger å promotere og anbefale andre. Vedkommende uttrykte at en ønsker å være trygg på at en annen aktør leverer tjenestene sine på en god måte, til en standard som en kan stå inne for:

«Uformelt, så er det jo de en kjenner da, de en kjenner godt. [...] jeg føler at det blir til at du promoterer de man liker. Det er kanskje litt dårlig, men slik er det faktisk. Jeg synes det er lettere å anbefale folk [...] der en vet at folk kommer til å trives hos, enn der en er litt mer usikker på. [...] At en er trygg på at de leverer kvalitet, både på at en er gjestfri og har ordentlig mat og at det er fint å komme dit. At det blir en opplevelse. Og da er det viktig at en kjenner til bedriften, hvis du skal være trygg på det. Og litt personlige egenskaper, kanskje, vertskapsrollen. Hvis det er en hyggelig vert, da er det stas å sende folk dit». (Reiselivsaktør 3)

En annen informant uttrykte noe av det samme. Vedkommende samarbeider mest med andre aktører som er lik en selv og som en kjenner godt. Dette gjør at en kan være tryggere på de en inviterer inn i sitt nettverk. Informanten fortalte at det er lettere å samarbeide i lokale nettverk enn regionalt, mest fordi en kjenner hverandre fra flere sammenhenger, samt at de små bedriftene har like utfordringer:

«Med den åpenheten og det å tørre å invitere inn folk fra helt ulike miljøer. Vært opptatt av det i styresammensetninger i bedrifter også. Nå er det typisk scenario i Gudbrandsdalen og kanskje i reiselivet generelt, at vi er mikrobedrifter som meg. Vi

har tendens til å engasjere de vi kjenner godt, og gjerne litt like personer. [...] Det nettverket som jeg synes fungerer best er de man har litt samhandling med gjennom flest instanser. Slik som her [...] i [sted], så synes jeg at vi har et godt nettverk opp mot de bedriftene på [sted], fordi jeg har brukt de som del-leverandører, og vi har hatt forretningsmessig samarbeid. Det har jo ført til at vi også har snakket sammen på litt andre måter. Jeg tror at de helt lokale nettverkene er lettere enn de større regionale nettverkene. Og noe av grunnen til det er at det er mange små bedrifter som driver marginalt og har veldig mye». (Reiselivsaktør 6)

4.12 Workshop skaper nye relasjoner

I denne delen beskriver vi funn relatert til hvordan workshoper kan bidra til å skape nye relasjoner. Her starter vi med en skildring av hvordan reiselivsaktørene skaper nye kjennskap og relasjoner gjennom deltakelsen på workshop. Til slutt presenteres funn om hvordan denne nettverksbyggingen finner sted i pausen, mellom de organiserte aktivitetene på workshopene.

Workshop åpner for muligheten for å skape nye relasjoner og samarbeid

Alle reiselivsaktørene uttrykte byggingen av nye relasjoner og bekjentskap som en viktig del av hva en fikk ut av å delta på workshop. Flere av informantene fortalte om at de ble kjent med andre aktører og at det var positivt å skape nye relasjoner. En av informantene kunne fortelle at de ble plassert på bord med aktører de ikke kjente så godt til fra før. På workshop fikk vedkommende muligheten til å bli kjent med nye aktører og syntes det var spennende å høre hva andre tenkte:

«Vi var plassert [...] sammen med andre næringsaktører som vi ikke [...] har så mye å gjøre med i det daglige. [...] da blir du jo kjent med nye folk [...] spennende å høre hva andre tenker». (Reiselivsaktør 2)

En annen informant fortalte at det var interessant å møte andre aktører og at en fikk nye syn og øynene opp for nye utfordringer og muligheter. Dette var nyttig for å få nye innspill og skape nye relasjoner:

«Poenget der var vel å få opp både behov, innspill, ideer fra deltakerne, både medlemsbedrifter, det offentlige og så videre. Det er jo nyttig å kunne møtes på tvers og diskutere [...]. Så jeg synes at det var interessant for oss. Bra å kunne diskutere med representanter fra andre virksomheter fra andre deler av dalen [...] som du i det

daglige har lite med å gjøre. Du får jo kanskje et litt annet syn på en del områder, både muligheter og utfordringer. [...] Det er nyttig, og en nyttig prosess å være gjennom. Får noen andre innspill, relasjoner, innputt rundt hva som foregår i dalen. Muligheter og en får jo relasjoner som lever uavhengig av den prosessen da».
(Reiselivsaktør 4)

En av deltakerne kunne fortelle at vedkommende besøkte en av de andre aktørene etter workshop, nettopp fordi en fikk nye kjennskap etter deltakelsen. Informanten fortalte også at en fikk noe ut av å delta, i form av nye bekjenskaper, selv om en ble skeptisk til forslag om sammenslåing:

«Så jeg hadde jo tenkt å blant annet dra på [reiselivsbedrift] da, så hadde vi bestilt oss mat en dag. For det visste jeg ikke så mye om før jeg hadde vært på workshop [...] bare hørt om, men aldri vært der liksom. Jeg fikk jo utvidet bekjenskapet mitt, også fikk jeg vite litt mer om de andre og.. så.. ble jeg jo litt skeptisk». (Reiselivsaktør 5)

Nettverksbygging skjer i pausen

Noen informanter reflekterte rundt hvor relasjonene og nettverksbyggingen faktisk ble skapt og fant sted. Det som ofte kom opp var at det var under den uformelle delen av workshopene at deltakerne fikk tid til å prate, bli kjent og bygge relasjoner til hverandre. En informant fra ett av destinasjonsselskapene kunne fortelle om hvordan nettverksbygging skjer i pausene. Vedkommende kom med et konkret eksempel der slik uformell prat ble til samarbeid og uttrykte hvordan formelle møteplasser, slik som workshop, la til rette for relasjonsbygging:

«[...] Da ble jeg fortalt at [...] over ølglasset eller vinglasset, at de viktige tingene skjer. Den har liksom hengt med hele tiden, [...] det er i pausene at alt dette nettverksbygginga skjer da. Opprettes nye kontakter og nye bekjenskaper som kan føre til noe konkret i etterkant. [...] Det som overasket meg mest, jeg bruker det som et eksempel enda i dag, er at en overnattingsbedrift fikk høre at en kafé, som er 400 meter borti gata, leverte frokostpakker. [...] de hadde ikke frokost på sitt overnattingssted. 'Å ja, så det går an ja.. Okay' [...] da tenker jeg at [...] de uformelle plassene er ganske viktig [...] det som er greia da, er at det er de formelle møteplasser som skaper den uformelle praten [...]». (Destinasjonsselskap 2)

En av reiselivsaktørene fortalte at nettverksbygging og nye kjennskap skjedde under mer uformell mingling mellom oppgavene Informanten delte hvordan det kunne være fordelaktig å bruke mer tid, kanskje over flere dager, for å legge til rette for relasjons- og nettverksbygging på workshop:

«Det som jeg synes er veldig fint ved slike samlinger, er om du tar det over en natt. Da kommer minglingen og det uformelle mer til sin rett. Om du spiser litt middag og prater etter middagen før du legger deg og begynner på en ny økt igjen. Så jeg har alltid likt at man deler det fra lunsj til lunsj, i stedet for [...] at du kommer etter frokost og stikker hjem til middag. [...] det er greit å være opptatt av å være effektiv, men den effektiviteten kan godt være litt ødeleggende for den nettverksdelen». (Reiselivsaktør 6)

5 Drøfting

I diskusjonskapittelet ses empirien, presentert i kapittel 4, i lys av det teoretiske rammeverket fra kapittel 2. Først gis en forklaring av dataanalysemodellens tre dimensjoner. Deretter drøftes hvordan deltakerne på workshopene kan betraktes som praksisfellesskap. Dette viser vårt utgangspunkt for videre diskusjon. Deretter er bakgrunn for videre drøfting de tre dimensjonene presentert i Figur 2. Den første som presenteres er *workshop som setting der praksisfellesskap lærer og innoverer*. Videre presenteres *workshop som ledelsesverktøy som gir praksisfellesskapet retning*. Sist presenteres dimensjonen *workshop som plattform der praksisfellesskapet skaper nye samarbeid og deler kunnskap*.

Dimensjonene er et produkt av funnene fra observasjon og intervjuene, kombinert med inspirasjon fra tre av de fire perspektivene i Pattinson et al. (2016) sitt rammeverk for innovative kapabiliteter: 1) praksisfellesskap som muliggjørere av læring og innovasjon, 2) praksisfellesskap som styringsstrukturer laget for et formål, og 3) praksisfellesskap som spredte samarbeidskonfigurasjoner.

Den første av de overnevnte perspektivene gir inspirasjon til hvordan vi har valgt å drøfte workshop som en setting der praksisfellesskapet lærer og innoverer. Bakgrunn for dette er hvordan Pattinson et al. (2016) argumenterer for hvordan praksisfellesskapet lærer sammen gjennom å løse oppgaver i fellesskap, samt at fleksibel struktur skaper økte kapabiliteter for innovasjon (Brown & Duguid, 1991; Pattinson et al., 2016). Vi vil senere i diskusjonen argumentere for at workshop er en setting der dette kan utspille seg.

Pattinson et al. (2016) sitt perspektiv om praksisfellesskap som styringsstrukturer laget for et formål, gir inspirasjon til hvordan vi diskuterer workshop som ledelsesverktøy som gir praksisfellesskapet retning. Pattinson et al. (2016) argumenterer for hvordan en kan sikre strategisk retning i benyttelsen av praksisfellesskapet, gjennom en høyere grad av styring og ledelse (McDermott & Archibald, 2010; Pattinson et al., 2016). Dette vil senere diskuteres i sammenheng med workshop.

Praksisfellesskap som spredte samarbeidskonfigurasjoner er det siste av Pattinson et al. (2016) sine perspektiver, som gir inspirasjon til hvordan workshop kan fungere som en plattform hvor praksisfellesskapet skaper nye samarbeid og deler kunnskap. Pattinson et al. (2016) forklarer hvordan praksisfellesskapet kan bestå av medlemmer på tvers av

organisasjoner. Samarbeid mellom organisasjoner i praksisfellesskapet åpner for kunnskapsdeling som kan gi tilgang på ny ekspertise. Dette vil kunne øke innovasjonsevnen (Brown & Duguid, 1991; Pattinson et al., 2016). Vi vil avslutningsvis i kapittelet drøfte hvordan workshop kan fungere som plattform for slikt samarbeid og legge til rette for kunnskapsdeling.

I teorikapittelet ble det redegjort for en del faktorer for hva som kjennetegner et praksisfellesskap og dets medlemmer. Medlemmene i et praksisfellesskap inngår i samme interessedomene (Lave & Wenger, 1991; Wenger & Snyder, 2000). I funnene ble det avdekket en rekke interesser hos reiselivsaktørene som deltok på workshop. Interessene var innenfor et bredt spekter. Likevel var det også noen like interesser. Blant annet var de fleste interessert i opplevelsesaspektet ved reiselivsnæringen. Mange beskrev hvordan de var spesielt opptatte av å tilby gode opplevelser. I tillegg hadde deltakerne en felles interesse for utviklingen av reiselivsnæringen, selv om de kunne ha ulike visjoner om hva utviklingen kunne innebære. Vi observerte også en sterk felles interesse for reiselivet generelt og for Gudbrandsdalen som region. Dette impliserer et felles interessedomene for deltakerne på workshop.

En annen faktor for medlemskap i praksisfellesskap, beskrevet av Lave og Wenger (1991), er utøvelsen av praksis. Som utgangspunkt for vår forståelse av praksis har vi benyttet Raelin (2016) sin definisjon, som beskriver at praksis innebærer oppnåelsen av resultat gjennom, rutiner, problemløsning og mestring i fellesskap (Raelin, 2016, s. i). I tillegg kan en si at praksis er et sosialt fenomen hvor deltakelse er et viktig aspekt (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 2010). Under workshopene har deltakerne deltatt i koordinerte aktiviteter basert på workshopmetodikk. Dette gjenspeiler hvordan Wenger (1999) beskriver justering som en prosess hvor aktiviteter koordineres og individer deltar i et fellesskap (Bertella, 2011; Wenger, 1999).

En kan derimot ikke argumentere for at deltakerne på casets workshoper har opparbeidet felles rutiner ved første møte. Ifølge Nelson (1985, s. 14) innebærer rutiner både regelmessighet og forutsigbare atferdsmønstre. Dermed kan det hevdes at en ikke kan opparbeide regelmessig atferd i en midlertidig organisasjon som workshop, dersom deltakerne ikke møtes flere ganger. Gjennom arbeidet med Masterplan-prosjektet søkes å oppnå et vedvarende samarbeid og rutiner kan oppstå dersom aktørene møtes ved flere anledninger. Reiselivsaktørene, som deltakere på workshop, har valgt å delta i en aktivitet for å arbeide

sammen og oppnå et felles mål. Gjennom å delta i problemløsning, i form av å gjennomføre oppgaver i fellesskap, har workshopdeltakerne mestret sammen og oppnådd et resultat. Resultatet av deltakernes arbeid på workshop er de innspillene og ideene som gjenspeiles i tiltaksplanen for prosjektet. På bakgrunn av dette kan en hevde at reiselivsaktørene utøver en praksis i fellesskap på workshopene.

Ettersom at en i avsnittene over kan hevde at reiselivsaktørene inngår i et felles interessedomene og utøver en praksis i fellesskap, er det rimelig å anta at de også kan inngå i et praksisfellesskap på workshop. Det finnes også andre aspekter ved medlemskap i praksisfellesskap, som blant annet læring gjennom felles repertoar, samt engasjement, justering og fantasi (Bertella, 2011; Wenger 1998; Wenger 1999). Videre i drøftingen blir også disse begrepene og tilhørende empiri diskutert i relasjon til de tre dimensjonene fra dataanalysen.

5.1 Workshop som setting der praksisfellesskapet lærer og innoverer

For å kunne få bedre innsikt i informantenes forståelse av og holdninger til innovasjon og kreativitet ble temaet utforsket. Dette for å prøve å danne en forståelse av hvordan informantene så på begrepene. Dette kunne gi innsikt i deres oppfattelse og forståelse av den pågående prosessen knyttet til caseprosjektet. Empirien viser at informantene har mange ulike oppfatninger av begrepene innovasjon og kreativitet,

I denne oppgaven har definisjonen til Baregheh et al. (2009, s. 1334) blitt benyttet for å definere innovasjon. Empirien viser at informantene i hovedsak beskriver innovasjon som det å tenke nytt, større og fremtidsrettet for å gjøre seg klar for fremtiden gjennom oppgaveløsning. De forklarer også innovasjon som noe anvendelig og med nytteverdi. Innovasjon beskrives også som å forbedre eksisterende produkter og tjenester. Informantenes samlede forståelse av innovasjon er til dels i tråd med Baregheh et al. (2009) sin definisjon av innovasjon. I tillegg vises det i empirien at informantene ser på innovasjon som både radikal og inkrementell. Informantene presiserer at de ikke opplevde ideene som særlig kreative under workshopene, og at ideene som kom var ideer de hadde hørt før. Dette støttes også av egne observasjoner fra workshop, der mange av de samme ideene ble presentert flere ganger.

Kreativitet har blitt forklart som både en individuell og en kollektiv evne, der formålet er å skape noe nytt og anvendelig som svar på et problem (Oddane, 2017 s. 65). Empirien viser til at informantene forklarer kreativitet som det å tenke nytt, både knyttet til produkter og

tjenester. Empirien viser også til at utviklingsselskapet forsøkte å legge opp workshop på en slik måte at det åpnet for de store kreative prosessene (se vedlegg 4). Ifølge Anderson et al. (2014) skapes kreativitet best i gruppe. En kan se paralleller mellom kreativitet og fantasi. Ifølge Bertella (2011) og Wenger (1999) handler fantasi om å kunne se egne erfaringer i en kreativ prosess for å skape nye muligheter for utvikling. Fantasi er avhengig av kunnskapsnivå for å skape kreative ideer (Wenger, 1999).

Fantasievnen ble testet hos deltakerne gjennom å skulle tenke utopi. Empirien forteller at det ikke kom så mange nye ideer. Dermed kan deltakernes kunnskapsnivå ha satt en demper for deres evne til å skape kreative ideer og innovasjonsevne på workshop. Funnene tilsier derimot bred og variert erfaring blant deltakerne, hvor flere er godt kjent med liknende prosesser. Dermed kan det tenkes at flere satt inne med gode ideer som ikke kom frem på workshop. Tribe (1997) beskriver modus 2-kunnskap som erfaringsbasert og kontekstavhengig. Det er rimelig å anta at dette er den primære kunnskapsformen blant reiselivsaktørene. Cooper (2015) støtter denne antakelsen, da han beskriver dette som den mest aktuelle kunnskapsformen i reiselivet. En kan anta at mye av denne kunnskapen er taus. Cooper (2015) forklarer hvordan individer kan føle motvilje til å dele taus kunnskap. Dette kan være en mulig faktor for hvorfor de kreative ideene ikke ble delt. En kan dermed anta at andre faktorer spiller inn for mangelen på kreative og nye ideer enn kunnskapsnivå. Videre presenteres trygghetsfølelse som mulig faktor.

Workshop kan være bidragsytende for å fremme tillit og innovative kapabiliteter (Ngo et al., 2019; Oddane, 2017). I empirien kommer det frem at informantene nevner det «å tørre» som en viktig faktor for kreativitet, dermed kan en si at trygghet er viktig for deres evne til å være kreativ i en innovasjonsprosess. Empirien viser at informantene følte på en større trygghetsfølelse når de var på den lokale workshopen, i motsetning til den felles workshopen som ble arrangert. Dette påvirket ønsket om å dele ideene med andre. En kan anta at dette påvirker gruppens evne til å lære, samt evnen til innovasjon. Amabile og Pratt (2016) hevder at trygghet må etableres hos alle individene i gruppen. Dette medfører et trygt rom for kreativitet. (Amabile & Pratt, 2016). Dermed støtter empirien Amabile og Pratts (2016) forståelse av viktigheten av trygghet for kreativitet i en innovasjonsprosess. Dette tilfører ny innsikt sett opp mot viljen til å dele taus kunnskap (Cooper, 2015). En kan åpne for ønske om å dele kreative idéer, basert på erfaring og kunnskap, dersom en evner å styrke tillit og skape trygt rom på workshop.

Empiren viser at trygt rom skapes på workshop ved å sette deltakerne i mindre grupper. Informantene uttrykte at det var lettere å bidra i samtalen dersom en satt i mindre grupper. Dette støttes også av observasjoner av workshop. Amabile og Pratt (2016) hevder at idéproduksjonsfasen i en innovativ prosess avhenger av kreativiteten i enten individet eller gruppen som arbeider med prosjektet, da kreativitet skjer i det kollektive (Oddane, 2017; Anderson et al., 2014). Dermed tilføres ny innsikt om hvordan workshop kan være bidragsytende til at kreativitet og dermed innovasjon skjer i det kollektive, da det legger til rette for trygghet ved å dele deltakerne i mindre grupper.

I empirien kom det frem at det var et håp om større oppslutning på workshop og et ønske om et større engasjement, samt deltakelse fra reiselivsaktørene. Samtidig poengteres det også at det er vanskelig å sette av tid til prosjektarbeid og workshop. Empirien viser også til at informantene forteller om et bra engasjement hos de fremmøtte. En kan anta at de under workshop lykkes med å skape engasjement blant deltakerne. Dette er viktig ettersom engasjement er en sentral brikke for både praksisfellesskapet og i en kreativ prosess (Bertella, 2011; Wenger, 1999; Hon & Lui, 2016). Engasjement omhandler at fellesskapets medlemmer involverer seg aktivt i gruppens praksis, deler erfaringer, skaper kunnskap og bygger relasjoner (Bertella, 2011; Wenger, 1999).

En av informantene kunne fortelle at en opplevde det som lettere å engasjere seg på den lokale workshopen, da deltakerne delte verdier og hadde nært kjennskap til hverandre. Dette kan være i tråd med det Hon og Lui (2016) beskriver. Mennesker har en tendens til å kategorisere seg i ulike sosiale grupperinger. I hvilken grad mennesker har like holdninger, verdier og har lik demografisk bakgrunn påvirker gruppedynamikken. Individuer som har flere likhetstrekk tenderer til å søke samme gruppe (Hon & Lui, 2016). Dermed støtter våre empiriske funn at likhet til gruppen er viktig for kreativitet. Vi fant i tillegg ut at følelse av tilhørighet gjennom likheter mellom deltakerne på workshop påvirket engasjementet.

Funnene viser at uenighet tilknyttet sammenslåing satte en demper for engasjementet, da det var motstridende interesser knyttet til dette. Muligens antyder dette at dersom interessene er delt, medfører dette lavere engasjement. Dette kan støtte Hon og Lui (2016) sin antagelse om at dersom mennesker i gruppen ikke føler at de har flere aspekter til felles, som like interesser, er det mindre sannsynlig at de føler seg forpliktet til gruppen. Dette kan også være med å påvirke kreativiteten i gruppen og da også innovasjonsevnen.

Brown og Duguid (1991) hevder at fellesskap lærer gjennom samarbeid. Informantene fortalte at de oppfattet at kunnskap og læring ble sett på som viktig for innovasjonsevne og kreativitet. En av informantene fra utviklingselskapet kunne fortelle at kunnskap gir oversikt over mulighetsrommet. Samtidig presiserte noen informanter at en kan få ny kunnskap ved å lære av hverandre. Dette støttes av Lucia et al. (2017) som viser hvordan praksisfellesskap kan skape felles nettverk og samarbeid mellom reiselivsaktører og slik legge til rette for kreativitet og innovasjon i reiselivsnæringen.

Informantene forteller at workshop gjorde at reiselivsaktørene ble mer bevisste de andre aktørenes tilbud og problemstillinger. Innen praksisfellesskap omhandler kunnskapsutvikling å dele erfaringen gjennom diskusjon, refleksjon og praksis (Gotvassli, 2020). En kan anta at dette også gjelder læring. Dette er noe av det som skjer under workshop når deltakerne møtes. I tillegg er dette med på å anskaffe kunnskap, å lære, ved det som tidligere er presentert som praksisfellesskapets grense. Dette støttes av det Brown og Duguid (1991) og Pattinson et al. (2016) forklarer ved at fellesskapet påvirkes av omgivelsene og henter nye perspektiver, som bidrar til innovasjon gjennom en tilpasningsdyktig og fleksibel struktur. Dermed kan workshop bidra til at praksisfellesskapet skaper ny kunnskap i fellesskapet, ved å lære av og om hverandre, dersom workshopen legger til rette for tilpasning og fleksibilitet. Det kan antas at dette er med på å skape rom for interaksjon, som skaper kjennskap og trygghet til hverandre. Dette kan medføre en lettere kreativitetsprosess.

På bakgrunn av teori og empiri kan det antas at workshopdeltakernes fantasi påvirkes av deres kunnskapsnivå. Dermed er deres kunnskapsnivå viktig for kreativitet og innovasjon. Diskusjonen viser også at trygghet er viktig for kreativitet. Workshop kan være bidragsytende til at kreativitet og dermed innovasjon skjer i det kollektive, da det legger til rette for trygghet ved å dele deltakerne i mindre grupper. I tillegg støtter våre empiriske funn at likhet til gruppen er viktig for kreativitet og engasjement, da det påvirker forpliktelsen til gruppen. Ved å delta på workshop kan praksisfellesskapet få innsikt i at de har en rekke delte interesser, noe som kan bidra til økt engasjement, som er en viktig faktor i praksisfellesskap (Wenger, 1999). Under workshop kan praksisfellesskapet dermed skape felles nettverk og samarbeid mellom reiselivsaktører og slik legge til rette for kreativitet og innovasjon i reiselivsnæringen. I tillegg vises det at dersom deltakerne opplever stor kapasitet tilknyttet sin arbeidshverdag, påvirker det deres holdninger til workshop. Workshop kan bidra til at praksisfellesskapet skaper ny kunnskap i fellesskapet ved å lære av og om hverandre gjennom det Pattinson et al. (2016)

beskriver som tilpasningsdyktig og fleksibel struktur. Dette kan medføre en lettere kreativitetsprosess, som igjen kan skape både radikale og inkrementelle innovasjoner.

5.2 Workshop som ledelsesverktøy som gir praksisfellesskapet retning

I empirikapittelet ble det presentert hvordan destinasjonsselskapene, som prosjekteiere, er opptatte av å bygge tillit. Dette gjøres hovedsakelig gjennom å fremstå forent og sammen om prosjektet. Basert på empiri kan en anta at dette kan bidra til å motivere reiselivsaktørene til deltakelse. Dette kan kobles opp mot og bekrefte viktigheten av det å sette agenda, slik beskrevet av Amabile og Pratt (2016). Å sette agenda er første steg i innovasjonsprosessen og innebærer ledernes handling og uttalelser (Amabile & Pratt, 2016).

Det ble også presentert hvordan prosjektledelsen under workshop lyktes med å skape tillit og legitimitet. Blant annet uttrykte informantene hvordan de oppfatter ledelsen under workshop som kunnskapsrike og flinke i det de gjør. Funnene viser også hvordan involvering ble brukt som et strategisk verktøy for å skape legitimitet for prosjektets målsettinger. Amabile og Pratt (2016) beskriver hvordan involvering skaper motivasjon til deltakelse i innovasjonsprosesser. Dette bekreftes av hvordan involvering på workshop gjorde at aktørene følte at produktet er resultatet av deres egne meninger og ideer, noe som ble mottatt på en positiv måte og bidrar til å skape forankring i prosjektet. Nøkkelfaktorer for suksessfull innovasjon er nettopp å se kunnskap og godt læringsmiljø som grunnlag, samt å delta i et nettverk basert på tillit og interpersonlige forhold (Gotvassli, 2008). Informantenes villighet til å motta kunnskap og oppfatning av prosjektledelsens kunnskap bekrefter Gotvassli (2008) og Cooper (2015) sine påstander om at pålitelighet, legitimitet og kvalitet skaper vilje til å adoptere kunnskap.

Amabile og Pratt (2016) hevder at kreativitet påvirkes av hvordan en organisasjon eller et prosjekt ledes. Det blir beskrevet av informantene at workshopene ble oppfattet som effektive og med høyt tempo. Informantene uttrykte at tidsskjema for workshopene var stramt og fortalte om ulike effekter dette hadde på deres deltakelse. Hovedsakelig medførte stramt tidsskjema at kreativitet og nettverksbygging ble hemmet. Høy grad av styring og kontroll under gjennomføringen gav ikke informantene tid til å åpne seg. Høyt tidspress kan hemme den kreative prosessen, noe som bekrefter påstander av Zampetakis et al. (2010) og Binnewies og Wörnlein (2011), hvor ikke opplevd tidspress øker kreativiteten.

En interessekonflikt rundt et forslag om sammenslåing av destinasjonsselskapene ble presentert som et eksempel på ulike forventninger, interesser og målsettinger. Dette kunne medføre lavere tillit og hemme kreativitet og samhandling under workshop. Tillit er blitt trukket frem som en viktig del av praksisfellesskapet. Fellesskapets interesser må blant annet være i tråd med organisasjonens strategi og mål for å fungere på en positiv måte (Pattinson et al., 2016; Wenger & Snyder, 2000). En av informantene fra utviklingsselskapet forklarte hvordan slike problemer ble løst gjennom forventningsstyring, justering av ambisjoner og klare mål. Gjennom denne framgangsmåten klarte prosjektets medlemmer å inngå et kompromiss og dra i samme retning. Dette viser hvordan både mekling med de ulike partene i prosjektet og justering, slik beskrevet av Wenger (1998; 1999), bidro til gjennomføring av prosjektet.

Prosjektledelsens styring og ledelse av forventninger, ambisjoner og mål i forkant av workshopene kan også kobles opp mot scenesettingssteget i Amabile og Pratt (2016) sin modell. I dette trinnet forberedes alt som skal til for en suksessfull prosess og kan blant annet innebære målsetting og arbeidskontekst (se modell 1) (Amabile & Pratt, 2016). At ledelsens scene-setting for arbeidet i workshop bidrar til at deltakerne klarer å dra i samme retning, kan bekrefte hvordan scenesettingssteget legger til rette for en suksessfull idéproduksjon.

Justering beskriver hvordan aktiviteter blir koordinert og praksisfellesskapet organisert (Wenger 1999). McDermott og Archibald (2010) foreslår en ny fremgangsmåte i møte med praksisfellesskapet, der fokus på viktige problemer, mål og leveranser, samt høye forventninger skal sørge for at fellesskapet jobber i tråd med organisasjonens egne målsettinger. Denne formen for ledelse av praksisfellesskapet vises tydelig i hvordan prosjektledelsen ledet deltakerne på workshop i caseprosjektet, noe som tydelig har bidratt til at deltakerne har dratt i samme retning. Dette bekrefter McDermott og Archibald (2010) sine påstander om behovet for mer styring og ledelse. Likevel gir dette uttrykk for strengere styring og kontroll enn hva det tradisjonelle synet på ledelse av praksisfellesskap tillater, som taler mer for kultivering, autonomi og anerkjennelse (Brown & Duguid, 1991; Wenger et al., 2002).

Det ble diskutert i kapittel 2.1.2, at en ved å kombinere styring og autonomi kan tilrettelegge for praksisfellesskapets engasjement og fantasi. Slik kan det tenkes at en kan kultivere praksisfellesskapets evne til å styrke organisasjonens innovative kapabiliteter, slik beskrevet av Pattinson et al. (2016). For å dra mer nytte av praksisfellesskapets evne til å utnytte

erfaring og kunnskap for kreativitet og innovasjon, kan det dermed tenkes at prosjektledelsen kunne fortsette å gi klare mål og justere forventninger, men gi bedre tid til å la deltakerne samhandle med hverandre på workshop.

I lys av empirien, sett i sammenheng med overnevnte litteratur, kan en hevde at workshop kan fungere som et godt egnet verktøy for å gi praksisfellesskapet retning. Gjennom å symbolisere tillit og forenelighet mellom de tre prosjekteierne, vil de skape tillit til prosjektet og sette agenda. Samtidig skaper tillit til prosjektledelsens kunnskaper i gjennomføringen av workshop, vilje til å delta og dele kunnskap. I tillegg fant vi at involvering, gjennom deltakelsen på workshop, skaper legitimitet og at dette kunne benyttes som strategisk verktøy for å motivere til deltakelse og forankre prosjektet.

Empirien viser tydelige fordeler med både tidspress og høy grad av styring og kontroll, samt mer autonomi og bedre tid til sosial samhandling og kreativitet. Styring og kontroll setter scenen for workshopen og gir fellesskapet retning i form av like forventninger, justerte ambisjoner og felles mål. Empirien viser derimot også at styring og stramt tidsskjema virker hemmende for kreativitet og dyrking av fellesskapet. Dermed skapes ny innsikt om hvordan en kombinasjon av styring og autonomi kan bidra til å sikre strategisk retning på workshop, samtidig som en drar nytte av praksisfellesskapets fordeler for samarbeid, kreativitet og innovasjon.

5.3 Workshop som plattform der praksisfellesskap skaper nye samarbeid og deler kunnskap

Reiselivet kjennetegnes av en fragmentert næring (Cooper, 2015). Van't Klooster et al. (2004) hevder at dette skyldes at aktørene har ulike interesser. Empirien viser til at dette også gjelder reiselivsnæringen i Gudbrandsdalen. Informantene har ulike interesser og utfordringer, noe som er med på å prege reiselivsaktørenes ulike visjoner. Dersom mennesker i en gruppe ikke føler at de har flere aspekter til felles, er det mindre sannsynlig at de føler seg forpliktet til gruppen. Dette kan påvirke samarbeid og kommunikasjon innad i en gruppe (Hon & Lui, 2016). På bakgrunn av dette kan en anta at delte interesser kan påvirke samarbeid og kunnskapsdeling. Samtidig kan det å delta på workshop bidra til at reiselivsbedriftene får bedre forståelse og mer kunnskap om hverandre, gjennom å styrke interesserelasjoner (Ngo et al., 2019).

Empirien viser til at det er spesielt én destinasjon som har en sterk følelse av fellesskap og identitet. Det ble fortalt om godt samarbeid innad i nevnte destinasjon, men lite samarbeid med de andre destinasjonene i Gudbrandsdalen. De opplevde også de andre destinasjonene i Gudbrandsdalen som langt unna. Aktører fra andre deler av regionen fortalte at det var vanskelig å samarbeide med nevnte destinasjon. Dette kan forklares med det Hon og Lui (2016) presenterer som destruktiv konkurranse. Dette kan medføre problemer for gruppens kreativitet under workshop. På bakgrunn av dette kan det tenkes at det også er et hinder for samarbeid og kunnskapsdeling. Dette kan igjen være hinder for innovasjonsevne hos deltakerne. Ifølge Hon og Lui (2016) kan destruktiv konkurranse føre til at medlemmer av et fellesskap deler lite av deres ekspertise. En kan tenke at dette skjer særlig når de møter andre fellesskap i grensen hos et praksisfellesskap, der kunnskap kan deles (Wenger, 1998). I tillegg kan det oppleves utfordringer knyttet til motvilje av å dele taus kunnskap. Taus kunnskap er personavhengig (Polanyi, 1966, referert i Cooper, 2015). Dermed er byggingen av tillit og felles identitet viktig for kunnskapsdeling, kreativitet, innovasjon, og samarbeid.

Workshop er blitt presentert som kreativt partnerskap. Partnerskapet samarbeider for å nå felles målsettinger (Oddane, 2017), slik som det er lagt til rette for at det skal gjøres i caseprosjektet. Workshop omhandler det kollektive (Oddane, 2017), der kreativitet og innovasjon skapes i fellesskap (Amabile & Pratt, 2016). Empirien viser til at dette har forekommet under workshopene som ble arrangert. På workshop møtes aktører fra flere organisasjoner og næringer til samarbeid. Brown og Duguid (1991) hevder at innovasjonsevne skapes gjennom samhandling. Pattinson et al. (2016) beskriver hvordan å knytte kontakt med omgivelsene kan kultivere samhandling. På bakgrunn av dette kan en hevde at workshop kan fungere godt for å skape nye samarbeid, samt som en plattform der kunnskap deles. Wenger (1998) hevder at gjennom mekling deles koblinger mellom aktørene som legger til rette for slik samhandling.

For at reiselivsbedriftene i Gudbrandsdalen skal få til kunnskapsdeling på workshop er det viktig med likhet mellom samarbeidspartene. Interesse, bakgrunn og utdanning, samt kunnskapsnivå har mye å si for en suksessfull kunnskapsoverføring (Gotvassli, 2008). Selv med mange ulikheter opplever aktørene forståelse fra hverandre. Under workshop ble det også oppdaget at det er flere likheter mellom store og små aktører, der flere kunne fortelle at de ønsket å skape gode opplevelser for sine gjester. I tillegg hadde reiselivsselskapene i sør og nord i Gudbrandsdalen mange av de samme utfordringene. Funnene viser at workshopene hadde bidratt til å åpne deltakernes øyne for at alle kom fra samme region, at de hadde ting til

felles og at de kunne enes om flere temaer. Reiselivsaktørene hadde en gjensidig interesse om å samarbeide. Felles oppfatninger av ulike aspekter som angår felleskapet skaper sterkere felles identitet. I tillegg kan delte utfordringer skape en felles forståelse og skape tillit (McDonald & Star, 2008; Ngo et al., 2019). Funnene viser dermed at workshop har vært bidragsytende til å skape felles interesserelasjoner og kunnskap gjennom større kjennskap til hverandres likheter, selv med flere ulikheter mellom aktørene. Praksisfellesskapet organiseres rundt hva som er viktig for medlemmene, dette er med på å skape en felles identitet (Wenger, 1998). Ved å dra nytte av dette kan reiselivsbedriftene skape nye samarbeid og dele kunnskap.

Samarbeid mellom organisasjoner kan bidra til at de når lenger (Bertels et al., 2011).

Praksisfellesskap kan bidra til spredt samarbeid mellom organisasjoner, samt at kunnskap deles friere mellom dem (Pattinson et al., 2016). Tillit og interesserelasjoner kan ses på som viktig for å etablere fungerende praksisfellesskap, der relasjoner bygges (Lave & Wenger, 1991). Ifølge empirien er det lettere å samarbeide og dele kunnskap med andre deltakere på den lokale workshopen. Dette kan også forklares gjennom faktorer for tilhørighet i praksisfellesskap (Wenger, 1999). Dermed kan det argumenteres for at den felles workshopen er viktig for at reiselivsaktørene skal kunne bli kjent og dermed kunne skape nye samarbeid og dele kunnskap. Ved å involvere seg aktivt, dele erfaringer, bygge relasjoner og skape kunnskap kan medlemmene av et praksisfellesskap engasjere seg (Wenger, 1999). Det er dermed viktig for et praksisfellesskap at medlemmene bygger relasjoner. Funn viser at det å få nye relasjoner og bekjentskaper er en viktig del av workshop. Det at de har blitt kjent ved å høre hva andre aktører tenker, medførte at de fikk øynene opp for nye utfordringer og muligheter. Dermed blir workshop en viktig plattform for etableringen av praksisfellesskapet.

Gjennom nettverk kan organisasjoner også samarbeide med andre virksomheter for å få tilgang til andre ressurser (Oddane, 2017). Informantene kunne fortelle at de samarbeider med de aktørene de ligner på og som en kjenner godt. Dette fordi aktørene er trygge på at produktet eller tjenesten som tilbys er etter en god standard. Det kan dermed antas at det er viktig med kjennskap for å øke samarbeid mellom aktører. Her kan workshop være en plattform for å danne nye relasjoner for å øke samarbeid. Empirien viser til at workshop legger til rette for relasjonsbygging, men at dette skjer i den uformelle delen av workshopen.

Empirien tilsier at nettverksbygging skjer ved mingling i pausen og i det uformelle ved de formelle rammene ved workshop. Dette støttes både av intervjuer og observasjon fra workshop. McDermott og Archibald (2010) argumenterer for at praksisfellesskap trenger mer

strategisk retning ved å sette fokus på viktige problemer, opprette mål og leveranser, samt å sette høye forventninger. Under workshop for Masterplan for Gudbrandsdalen 2030 er det tydelig at det er stor grad av strategisk retning med et stramt opplegg. I den felles workshopen som ble arrangert, kunne det vært hensiktsmessig med gode pauser og et litt mindre stramt opplegg. Dette fordi empirien viser til at for at praksisfellesskapet skal kunne skape nye samarbeid, er den uformelle delen av workshop viktig. Dette kan knyttes til teori om forfektet og ikke-forfektet praksis (Brown & Duguid, 1991; Pattinson et al., 2016). Det formelle opplegget ved workshopene kan argumenteres for som den forfektete praksisen under aktiviteten. Uformell nettverksbygging og sosial samhandling for eksempel pausen kan betraktes som ikke-forfektet praksis. Ifølge Brown & Duguid (1991) og Pattinson et al., (2016) må en tette gapet mellom forfektet og ikke-forfektet praksis for å dra nytte av praksisfellesskapets samarbeidsevner. Dette skaper innovasjonsevne. Dermed kan en argumentere for at en i en workshopsetting må legge mer vekt på det uformelle som skjer utenfor de satte rammene for å skape tettere samarbeid mellom deltakerne.

En kan dermed oppsummere med at ved deltakelse på workshop kan reiselivsbedriftene få bedre forståelse av hverandre, gjennom dypere kunnskap om hverandres tjenester og produkter. Dette kan bidra til mer kunnskap om hverandre, samt mulighet for å anskaffe seg kunnskap ved å dele erfaringer med hverandre. I tillegg kan det bidra til samarbeid, da deltakerne kjenner hverandre bedre. Bygging av tillit og kjennskap er viktig for deling av kunnskap, kreativitet innovasjon og samarbeid. Praksis skaper nye tolkninger, og samhandling med omgivelsene endrer fellesskapets tankemåter, som igjen kan bidra til å endre omgivelsene. Dette skaper innovasjonsevne (Brown & Duguid, 1991). For å få til dette er det viktig at deltakerne er kjent med at de har felles interesserelasjoner og kjennskap til hverandres likheter. Dette støttes av Lave og Wenger (1991), der det forklares at tillit og interesserelasjoner er viktig for å etablere praksisfellesskap. Dette kan tilegnes på workshop. Det er viktig for et praksisfellesskap at medlemmer bygger relasjoner. Drøftingen viser at dette kan bidra til samarbeid og kunnskap. Funnene viser at dette er noe som gjøres i pausene. Ved å dra nytte av praksisfellesskapet kan reiselivsbedriftene skape nye samarbeid og dele kunnskap på workshop. Dermed kan en hevde at workshop kan fungere som plattform der praksisfellesskapet skaper nye samarbeid og deler kunnskap.

6 Konklusjon

Formålet med studien er å forstå innovasjonsprosesser i reiselivsnæringen. Teori fra praksisfellesskap, workshop og innovasjon har blitt benyttet som teoretisk rammeverk. Studien benyttet kvalitative dybdeintervju, sekundærdata og observasjoner for å hente data. Dataanalysen resulterte i tre dimensjoner. Se modell 2 for en utdypende illustrasjon av analysen. De tre dimensjonene ble utgangspunkt for diskusjonen for å knytte empirien opp mot det teoretiske rammeverket. Dette skal kunne svare på problemstillingen:

Hvordan kan workshop for innovasjon i reiselivsnæringen forstås, i lys av teori om praksisfellesskap?

Videre oppsummeres resultatene av drøftingen med utgangspunkt i de tre dimensjonene.

Fantasi er en del av kreativitetsprosessen og er avhengig av kunnskap. Deltakerne hadde ulikt kunnskapsgrunnlag, men har god kunnskap på sine felt. Motviljen til å dele ideer, trygghet og tillit kan påvirke kreativiteten. Deltakelse på workshop ga reiselivsaktørene mulighet til å lære om hverandre. Større kjennskap til hverandre fører til tillit og trygghet. Dersom en evner å styrke tillit og skape trygt rom, kan dette åpne for å dele kreative ideer, basert på erfaring og kunnskap. Mindre grupper legger i større grad til rette for dette. Samtidig kommer det frem at likhet i deltakerne på workshop er viktig for kreativitet. Tilhørigheten som skapes gjennom følelsen av likhet påvirker engasjementet. Workshop som en fleksibel og tilpassningsdyktig setting, kan bidra til å tilrettelegge for kjennskap og tillit. Dette gjør workshop til en setting der praksisfellesskapet kan lære og innovere.

Prosjekteierne setter agenda i måten de fremstår forent og tillitsfulle til hverandre. Tillit til prosjektledelsen skapes gjennom hvordan deres kunnskap oppfattes som legitim. Involvering som strategisk verktøy, skaper også legitimitet og motivasjon til deltakelse, samt forankring til prosjektet. De overnevnte faktorene skaper til sammen engasjement og vilje til kunnskapsdeling. Høy grad av styring og tidspress kan hemme nettverksbygging og kreativitet. Ledelse gjennom forventningsstyring, ambisjoner og klare mål setter likevel scenen og bidrar til enighet ved eventuelle interessekonflikter, samt retning for fellesskapet. Dermed kan workshop være et egnet verktøy for å gi praksisfellesskapet retning.

Gjennom drøftingen kom det frem at delte interesser kan påvirke samarbeid og kunnskapsdeling. I tillegg kommer det frem at destruktiv konkurranse hindrer samarbeid og

kunnskapsdeling på workshop. Da samarbeid og kunnskap er trukket frem som viktige aspekter for innovasjon, minsker disse faktorene innovasjonsevnen. Deltakelse på workshop har likevel vist seg å være bidragsytende for å styrke interesserelasjoner. Under workshopen samarbeidet deltakerne om å nå felles mål gjennom kollektiv innsats. Det hevdes dermed at innovasjonsevne kan skapes gjennom slikt samarbeid. Under deltakelse på workshop skaper reiselivsaktørene kjennskap til felles interesser og hverandres likheter. På bakgrunn av dette blir relasjonsbygging trukket frem som et viktig aspekt ved praksisfellesskap, også på workshop. Dette har vist seg å bidra til å skape tillit, som igjen viser seg å påvirke kunnskapsdeling, kreativitet, innovasjon og samarbeid. Dermed kan workshop bidra til å skape nye samarbeid og kunnskapsdeling i praksisfellesskapet.

På bakgrunn av dette kan workshop forstås som en setting der praksisfellesskapet lærer og innoverer, et ledelsesverktøy som gir praksisfellesskapet retning og en plattform der praksisfellesskapet skaper nye samarbeid og deler kunnskap. En kan dermed konkludere med at analysens tre dimensjoner kan bidra med ny innsikt i hvordan innovasjonsworkshop i reiselivsnæringen kan forstås i lys av praksisfellesskapsperspektivet. Videre presenteres våre tanker rundt studiens implikasjoner og forslag til videre forskning.

6.1 Implikasjoner

Omstilling i reiselivssektoren ble innledningsvis presentert som et tema som både er dags- og samfunnsaktuell. Denne studien har på bakgrunn av dette hatt til hensikt å skape innsikt og forståelse for innovasjonsprosesser i reiselivet. Oppgaven knytter teori om workshop og innovasjon opp mot praksisfellesskap og kan bidra til å berike forståelsen av bruken av workshop for innovasjon i reiselivsnæringen. Studien kan bidra til verdifull innsikt i hvordan prosjekter i reiselivet kan legge til rette for en innovativ prosess.

Praktiske implikasjoner for gjennomføringen av workshoper i reiselivsnæringen kan innebære at en må legge til rette for at deltakerne føler seg trygge ved å bygge relasjoner.

Relasjonsbygging skjer ofte i den uformelle delen av workshop. Dermed kan det være hensiktsmessig å tilrettelegge for flere og lengre uformelle møter. Til slutt vil vi legge til at en ved å kombinere styring og autonomi, kan legge til rette for strategisk retning, samtidig som en opprettholder evne til samarbeid, kreativitet og innovasjon.

6.2 Videre forskning

Vi har kun forsket på innovasjonsprosesser i ett enkelt case; prosjektet Masterplan for Gudbrandsdalen 2030. Det anbefales å videre forske på hvordan en kan forstå workshoper for innovasjon med praksisfellesskapsperspektivet for prosjekter i reiselivsnæringen andre steder. Dette er interessant fordi en kan anta at forutsetningene for innovasjonsprosjekter kan være annerledes andre steder. Denne oppgaven har kun tatt for seg én næring; reiselivsnæringen. Det kan dermed være spennende å se hvordan dette kan overføres til andre næringer. Workshoper og innovasjonsprosjekter antas hyppig brukt i næringslivet generelt. Dermed kan liknende forskning være interessant også for innovasjonsprosesser i andre næringer.

Det ble nevnt i empirikapittelet hvordan deltakerne fra en av destinasjonene hadde sterkere fellesskap allerede før de deltok på workshop. Dette ble så vidt undersøkt videre, men kan antas å ha påvirkning på resultatet av gjennomføringen. Det kunne dermed vært spennende å dykke dypere ned i forskjeller ved innovasjonsworkshoper der praksisfellesskapet er godt etablert, sammenlignet med workshoper der det er liten til ingen relasjon mellom deltakerne fra tidligere. Rammeverket som er kommet av denne studien kan anbefales for videre forskning, da det har bidratt til ny innsikt i hvordan innovasjonsworkshoper i reiselivet fungerer.

Referanseliste

- Alsos, G. A., Eide, D., & Madsen, E. L. (Red.). (2014). *Handbook of research on innovation in tourism industries*. Edward Elgar Publishing Limited.
<https://doi.org/10.4337/9781782548416.00006>
- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
<https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Bertella, G. (2011). Communities of Practice in Tourism: Working and Learning Together. An Illustrative Case Study from Northern Norway. *Tourism planning & development*, 8(4), 381-397. <https://doi.org/10.1080/21568316.2011.598179>
- Bertels, H. M., Kleinschmidt, E. J. & Koen, P. A. (2011). Communities of practice versus organizational climate: Which one matters more to dispersed collaboration in the front end of innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 757-772.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00836.x>
- Binnewies, C. & Wörnlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 589-607. <https://doi.org/10.1002/job.731>
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Camprubi, R. (2012). Tourism image fragmentation: The case of Perpignan. *Tourism and Hospitality Research*, 12(1), 43-49. <https://doi.org/10.1177/1467358411429513>

- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cooper, C. (2015). Managing tourism knowledge. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 107-119. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1006418>
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British journal of management*, 17(3), 215-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Darroch, J. & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of intellectual capital*, 3(3), 210-222.
<https://doi.org/10.1108/14691930210435570>
- Epinion & Gyger. (2022). *Utredning om destinasjonsselskaper i Norge*. Innovasjon Norge, Reismålsutvalget.
<https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/485/2022/09/Epinion-Gyger-Utredning-om-destinasjonsselskaper-i-Norge-Rapport-170822.pdf>
- George, J. M. (2007). 9 Creativity in organizations. *The academy of management annals*, 1(1), 439-477. <https://doi.org/10.1080/078559814>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gotvassli, K.-Å. (2008). Community knowledge - a catalyst for innovation. *Journal of Regional Analysis and Policy*, 38(2). <https://doi.org/10.22004/ag.econ.132355>
- Gotvassli, K.-Å. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Hagedoorn, J. and Duysters, G. (2002), External Sources of Innovative Capabilities: The Preferences for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions. *Journal of Management Studies*, 39(2) 167-188. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1111/1467-6486.00287>
- Hara, N. & Kling, R. (2002). Communities of practice with and without information technology. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 39(1), 338-349. <https://doi.org/10.1002/meet.1450390137>
- Hon, A. H. Y. & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations Review, integration, and future directions for hospitality research. *International*

- journal of contemporary hospitality management*, 28(5), 862-885.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Jamissen, G. (2011). Om erfaringskunnskap og læring: Et essay. *Uniped*, 34(3), 30-40.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1893-8981-2011-03-03>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Lee, S. H. & Williams, C. (2007). Dispersed entrepreneurship within multinational corporations: A community perspective. *Journal of World Business*, 42(4), 505-519.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.08.001>
- Liu, C., Williams, A. M. & Li, G. (2022). Knowledge management practices of tourism consultants: A project ecology perspective. *Tourism Management*, 91, 104491.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104491>
- Lucia, M. D., Trunfio, M. & Go, F. M. (2017). Heritage and urban regeneration: Towards creative tourism. I Bellini, N. & Pasquinelli, C. (Red.) *Tourism in the city: Towards an integrative agenda on urban tourism* (s. 179-191). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-26877-4_12
- Martnezí-Ros, E. & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632-641. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.02.004>
- McDermott, R. & Archibald, D. (2010). Harnessing your staff's informal networks. *Harvard business review*, 88(3), 82-89. <https://web-p-ebSCOhost-com.mime.uit.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=153c9176-8a7d-4fe1-9399-e5717c46153d%40redis>
- McDonald, J. & Star, C. (2008, 1.-4. juli). *The challenges of building an academic community of practice: an Australian case study* [Paperpresentasjon]. 31st HERDSA Annual Conference: Engaging Communities (HERDSA 2008), Rotorua, New Zealand.

- <http://www.herdsa.org.au/wp-content/uploads/conference/2008/papers/McDonald-2.pdf>
- Nelson, R. R. (1985). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University press.
- Ngo, T., Hales, R. & Lohmann, G. (2019). Collaborative marketing for the sustainable development of community-based tourism enterprises: a reconciliation of diverse perspectives. *Current Issues in Tourism*, 22(18), 2266-2283.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1446919>
- NOU 2023: 10. *Leve og oppleve — Reisemål for en bærekraftig fremtid*. Nærings- og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-10/id2968657/?ch=1>
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon : fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforl.
- Pattinson, S., Preece, D. & Dawson, P. (2016). In search of innovative capabilities of communities of practice: A systematic review and typology for future research. *Management Learning*, 47(5), 506-524. <https://doi.org/10.1177/1350507616646698>
- Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-practice : theory and application*. Routledge.
- Reisemålsutvalget. (u.å.). *Mandat for NOU om reisemålsutvikling og besøksforvaltning i norske kommuner*. Hentet 14.11.2022 fra <https://www.reisemalsutvalget.no/mandat/>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5. utg.) Pearson education.
- Sikt. (u.å.). *Mal for informert samtykke*. Hentet 12.02.2022 fra <https://cms.sikt.no/sites/default/files/2023-03/samtykke%20-%20standard%20infoskriv.docx>
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism management*, 51, 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017>
- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services. *The Service industries journal*, 17(3), 432-455. <https://doi.org/10.1080/02642069700000028>
- Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism. *Annals of tourism research*, 24(3), 638-657. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00020-0)
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management science*, 32(5), 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Van't Klooster, E., Go, F. & Van Baalen, P. (2004, 21.-23. juni). *Exploring destination brand communities: A business model for collaboration in the extremely fragmented tourism industry* [Paperpresentasjon]. 17th Bled eCommerce Conference, Bled, Slovenia.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42068434/24klooster-libre.pdf?1454612020=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DExploring_Destination_Brand_Communities.pdf&Expires=1685030353&Signature=DK1ObrclZ6IBYQq6FQmLTU7PHBeK9i-5qSq6IuCPBobv8SIH2zqrtajnomAmwT54ynGM8djBWeVXMJzTcVIEHa2yH4Oya7AHwR2rWhcceZqilvPDjuis9MhBwWS2mejKtW9NPpLw1RPjoP2Slge2WW~fKNqRdDJ-1wSQEXIYC1Dw5T8oovxeLmwNGRI~5i1gA2urWhK-hodXfEQ49wletLRXmBgkM9a-Z2mXkJ2YYislsH86OSoII7xPCEgIIQzVYDhkbTX8UIZs382kaOd3A7VMEMYGwyoJ9utFX6n8ThIjZr5OD8MCZ-Vkz0Zn7QlwdxnGsA~uKTDbRVoBP4ng__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Visit Norway. (u.å.). *Gudbrandsdalen, Dalenes dal*. Hentet 01.05.2023 fra

<https://www.visitnorway.no/reisemal/ostlandet/gudbrandsdalen/>

Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3. <https://thesystemsthinker.com/communities-of-practice-learning-as-a-social-system/>

Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press. <https://www.wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2022/06/2000-EWT-Article-for-Organization-CoPs-and-social-learning-systems.pdf>

Wenger, E. (2010). Communities of Practice and Social Learning Systems: the Career of a Concept. I C. Blackmore (Red.), *Social Learning Systems and Communities of Practice* (s. 179-198). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-84996-133-2_11

Wenger, E., McDermott, R. A. & Snyder, W. (2002). Seven Principles for Cultivating Communities of Practice. *Harvard business press*. https://www.clearwatervic.com.au/user-data/resource-files/7Principles_Community-of-Practice.pdf

Wenger, E. & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146. <https://web-s-ebsohost-com.mime.uit.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d37c5d45-9c89-4dbe-85cf-81f5777ce616%40redis>

West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied psychology*, 81(6), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.680>

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management review*, 18(2), 293-321.
<https://doi.org/10.2307/258761>
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *Journal of high technology management research*, 5(2), 183-211. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/1047-8310(94)90002-7)
- Zampetakis, L. A., Bouranta, N. & Moustakis, V. S. (2010). On the relationship between individual creativity and time management. *Thinking skills and creativity*, 5(1), 23-32.
<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2009.12.001>

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Undersøkelsen: Innovasjonsprosesser i reiselivet	
Innledende spørsmål: Stilling, bedriften, rolle i prosjektet	
Tema	Underspørsmål
1. Oppfatning - Meningsfull praksis, felles interessedomene og felles repertoar	<ul style="list-style-type: none"> • Hva består en arbeidshverdag av for deg? • Hva er en god arbeidshverdag for deg? • Hva er det som interesserer deg mest? • Hva ser du som de største utfordringene for deg og din bedrift? • Hva ser du som de største utfordringene for reiselivet i GD? • Hva er drømmesituasjon for reiselivet i GD/for din bedrift? • Hvordan ser du på innovasjon, omstilling og endring? Kreativitet? • Kan du fortelle om hva prosjektet handler om? • Kan du fortelle om hva arbeidsverkstedene gikk ut på? • Hva visste du om prosjektet før du deltok? • Har du deltatt på liknende prosjekter/arrangementer før? • Hvilke forventninger hadde du til prosjektet/arbeidsverksted?
2. Prosesser - Tingliggjøring, grense og mekling	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ble du kontaktet om å delta? • Kan du fortelle om nettverk i reiselivet? • Hvilken tilknytning hadde/har din bedrift til de andre aktørene som deltok/deltar? • Kjenner du noen av de andre deltakerne? • Har du samarbeidet med noen av aktørene tidligere? Hvordan? • Hvordan tror du det påvirker/påvirket din deltakelse?

	<ul style="list-style-type: none"> • Ble du kjent med nye personer og aktører? Holder du kontakten fortsatt? • Hvilke erfaringer sitter du igjen med? • Hvordan tar dere vare på de erfaringene dere gjør dere underveis? (Tingliggjøring)
<p>3. Komponenter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engasjement, justering, fantasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du fortelle om dine opplevelser med arbeidet i prosjektet/arbeidsverkstedet? • Kan du fortelle om din oppfatning av hvordan deltakerne engasjerte seg? • Hvordan var det å komme med ideer under arbeidsverkstedet? • Hva er din oppfatning av de ideene dere kom opp med? • Kan du fortelle om hvordan prosessen blir/ble ledet? • Hva får/fikk du ut av din deltakelse? • Hvilke forventninger har du videre?
<p>4. utfordringer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Safe space, maktforhold 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du reflektere litt rundt utfordringer knyttet til en slik prosess?

Vedlegg 2 - Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Innovasjonsprosesser i reiselivet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er skape innsikt i innovasjonsprosjekter i reiselivet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masterstudie hvor vi ønsker å skape innsikt i hvordan innovasjonsprosesser i reiselivet gjennomføres. Vi ønsker å analysere arbeidet som er gjennomført til nå i prosjektet Masterplan for Gudbrandsdalen 2030, i lys av ulikinnovasjons-, lærings-og ledelsesteori.

Studien vil hovedsakelig benytte observasjon og intervjuer med personer som har deltatt i arbeidet med prosjektet, samt arbeidsverksteder gjennomført i forbindelse med dette.

Problemstillingen for prosjektet er:

“Hvordan kan innovasjonsprosesser i reiselivet forstås i lys av teori om praksisfellesskap?”.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UiT–Norges Arktiske universitet, institutt for biovitenskap, fiskeri og økonomier ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å få innsikt i problemstillingen har det blitt valgt ut personer som har vært deltakende i arbeidsverkstedene, samt prosjekteiere. På bakgrunn av din deltakelse i prosjektet med Masterplan for Gudbrandsdalen 2030 er du valgt ut som aktuell informant til denne avhandlingen. Det er ca. 13 personer som blir spurt om å delta. Vi har fått dine kontaktopplysninger fra prosjekteieren.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar på et dybdeintervju. Intervjuet varer i ca. 45 minutter. Spørsmålene dreier seg om dine opplevelser, erfaringer og forventninger i forbindelse med prosjektarbeid og/eller arbeidsverksted. Vi vil ta notater og lydopptak fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern –hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil bare være behandlingsansvarlige ved prosjektet som har tilgang til dine opplysninger. Du vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen, da det ikke vil bli gjengitt navn eller andre identifiserbare opplysninger i den endelige avhandlingen. Alle informanter vil omtales med nummer (informant 1, informant 2, osv.)

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.06.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Eventuelle personidentifiserbare opplysninger fjernes fortløpende og lydopptak slettes når prosjektet avsluttes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen UiT –Norges Arktiske universitet, institutt for biovitenskap, fiskeri og økonomi har Sikt –Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs

personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøgskolen ved UiT –Norges Arktiske universitet, institutt for biovitenskap, fiskeri og økonomi ved Giovanna Bertella, på epost: giovanna.bertella.uit.no
- Vårt personvernombud: Sølvi Brendeford Anderssen, på epost personvernombud@uit.no eller telefon 776 46 153

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53211500.

Med vennlig hilsen

Giovanna Bertella.

Sigve Ysland Pedersen.

Rebekka Lindsheim

Veileder.

Masterstudent

Masterstudent

Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Innovasjonsprosesser i reiselivet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju
- at det blir tatt lydopptak under intervjuet
- at mine opplysninger behandles til prosjektet avsluttes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 – Kjøreplan arbeidsverksted 1

Tidspunkt	Aktivitet	Beskrivelse	Hva trengs
0900 - 0910	Introduksjon	Destinasjonsselskapene ønsker kort velkommen	PPT
0910 - 0915	Presentasjonsrunde	Enkel presentasjonsrunde av deltakerne. Navn, tittel, medlemsbedrift ORDSTYRER PÅ BORDENE	PPT
0915 - 0945	Gjennomgang av nullpunktanalyse + bærekraftsmål	Utviklingsselskapet går gjennom nullpunktanalysen + presenterer bærekraftsmålene	PPT
0945-0955	Motivasjon – takhøyde for dagen	Gjennomgang for å vise hvor stort de kan tenke, gi inspirasjon til å tenke stort.	PPT
0955-1000	Pause		
1000-1002	Oppvarming	Enkel oppvarmingsoppgave for å løsne på stemningen.	
1002 - 1130	Drømmesituasjonen: Hva skal Gudbrandsdalen være i 2030?	<ol style="list-style-type: none"> 5 min: Kort repetisjon, eksempel på hva de kan tenke på når de skal lage sin drømmesituasjon 10 min: Oppgave 1: idemyldring (lapper) for å beskrive optimale <u>kundeopplevelsen</u>. En setning per lapp. 10 min: Oppgave 2: idemyldring (lapper)for å skrive optimal <u>bransjesituasjon</u>. En setning per lapp. 20 min: Gruppene går gjennom hva de har skrevet på lappene. Diskuter. 5 min: Stem over 5 viktigste kundeopplevelser og bransjesituasjon. 10 min: Oppsummer på et A4-ark. Gi et navn? Tenk UTOPI! 	<p>Lapper</p> <p>Slide som gir inspirasjon til å tenke drømmesituasjon</p> <p>A4-ark for å beskrive</p> <p>Penner og tusjer</p> <p>Prikker</p> <p>Vegg eller tavle for å henge opp lapper</p> <p>Tape?</p>

		7. 20 min: Gjennomgang i plenum av deres drømmesituasjon/ utopi	Store ark for å henge opp?
1130 - 1230	Lunsj		
1230 - 1315	Eksterne drivere: Hvilke utviklingstrekk kan vi ikke påvirke, men som kan være trusler eller muligheter?	<ol style="list-style-type: none"> 1. 5 min Kort oppsummering av resultatet før lunsj - scenarioene 2. 15 min: Diskusjon – hva er de viktigste driverne som påvirker reiselivets utvikling (pos/neg?) Skriv på lapper. 3. 10 min: Prioriter de fem viktigste, skriv ned på A4-ark: Hva som er trusselen, hvordan det påvirker reiselivet, kort hva bør gjøres for å håndtere/utnytte 4. 15 GJENNOMGANG 	Penner Tusjer Lapper A4-ark Tavle/vegg Tape
1315 - 1400	Interne styrker og muligheter:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 5 min intro 2. 15 min: Diskusjon – hvilke styrker har reiselivet i Gudbrandsdalen som kan brukes for å oppnå drømmesituasjonen? 3. 10 min: Prioriter de fem viktigste, skriv ned på A4-ark: Hvilke egenskaper som bør brukes for å styrke reiselevet. 4. 15 min GJENNOMGANG 	Penner Tusjer Lapper A4-ark Tavle/vegg Tape
1400 - 1410	Pause		
1410 - 1440	Satsningsområder	5 min intro 15 min diskusjon (og mulige prosjekter/tiltak) 10 min prioritere tre viktigste Jobbe med satsningsområde – prioritere Forslag på konkrete tiltak?	
1430 - 1500	Oppsummering	Hva har vi gjort i dag? Hva skal dette brukes til? Hva skjer videre?	

