

Eva Moberg

Kongevegen over Filefjell - Samhandling i skjeringsfeltet mellom kulturarv og reisemålsutvikling

"Når vegen blir til mens du går"

Masteroppgåve i organisasjon og ledelse, spesialisering i
innovasjon og endringsledelse, Emnekode SOS6901

Veileder: Emil André Røyrvik

Januar 2020

Eva Moberg

Kongevegen over Filefjell - Samhandling i skjeringsfeltet mellom kulturarv og reisemålsutvikling

"Når vegen blir til mens du går"

Masteroppgåve i organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon
og endringsledelse, Emnekode SOS6901
Veileder: Emil André Røyrvik
Januar 2020

Noregs teknisk-naturvitskaplege universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



NTNU

Kunnskap for ei betre verd

Forord

Tema og problemstilling i denne oppgåva er valt ut frå mangeårig interesse og erfaring frå prosjektsatsingar der kulturarven blir sett på dagsorden i ulike verdiskapingskontekster. I denne type prosjekt blir ulike interesser brotne mot kvarandre. Å lukkast med å skape felles målforståing og god samhandling blir avgjerande for kva resultat ein oppnår. Eg trur vi har mykje å lære av å hente ut kunnskap frå prosessane framfor berre å prøve å kopiere andre sine resultat.

Caset i denne oppgåva, Kongevegen over Filefjell, er ei prosjektsatsing der ei rekke offentlege og private aktørar har arbeidd med verdiskaping med utgangpunkt i ein historisk veg som eit fellesgode.

Takk til alle informantane som har stilt opp og bidrege med sine erfaringar og refleksjonar frå prosjektarbeidet. Ein spesiell takk til rettleiar Emil André Røyrvik for god, inspirerende og konstruktiv rettleiing og til medstudentar for diskusjonar og dialog.

Takk også til arbeidsgjevar Sogn og Fjordane fylkeskommune som har støtta masterstudien, sett verdien av kompetansebygginga og gjeve rom og fleksibilitet til at eg kunne gjennomføre arbeidet.

Til slutt ein stor takk til Jenny, Arlen, Synne og Elizabeth for verdifull korrekturlesing.

Bergen, januar 2020

Eva Moberg



Parti frå Kongevegen over Filefjell. Foto: Eva Moberg

Innholdsliste

1. Samandrag/Abstract	7
<i>Samandrag</i>	7
<i>Abstract</i>	9
2. Innleiing	11
2.1 Tema og problemstilling	12
2.2 Disposisjon	13
3. Caset Kongevegen over Filefjell	15
3.1. Kongevegen over Filefjell - historisk bakgrunn.....	15
3.2. Idégrunnlag og innleiande kontakt mellom interesserte aktørar	16
3.3. Forprosjekt 2009-2011	17
3.4. Hovudprosjekt 2012–2016	17
3.5. Bedriftsnettverket	20
3.5.1. Forstudie bedriftsnettverk 2013/2014.....	19
3.5.2. Forprosjekt bedriftsnettverk 2014/2015.	21
3.5.3. Hovudprosjekt bedriftsnettverk 2016-2019.....	22
3.6. Finansiering av prosjektsatsinga Kongevegen over Filefjell.....	22
3.7. Markeringar, prisar og medieomtale.....	22
3.8. Dagens status for Kongevegen over Filefjell.....	23
4. Teori, sentrale omgrep og tidlegare forskning	25
4.1. Teori og sentrale omgrep.....	25
4.1.1. Omgrepet samhandling.....	25
4.1.2. Destinasjon og destinasjonsleiing.....	28
4.1.3. Nettverksteori i organisasjonar	30
4.1.4. Kunnskapsdeling, læring og praksisfellesskap.	32
4.1.5. Bruk av ritual i organisatorisk samanheng.	34
4.2. Tidlegare forskning og programsatsingar	35
4.2.1. Riksantikvaren sitt verdiskapingsprogram på kulturminneområdet.	35
4.2.2. Programmet «Naturarven som verdiskapar».	37
4.2.3. Innovasjon Norge sitt bedriftsnettverksprogram.	38
4.3. Oppsummering.....	39
5. Metode	41
5.1. Case-studie	42
5.2. Intervju.....	43
5.3. Stegvis induktiv deduktiv (SDI) - tilnærming	45
6. Empiri	49
6.1. I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement	49
6.1.1. Vilje til aktiv deltaking.....	50
6.1.2. Respekt og meiningsbryting	52

6.2. Utforskande eller forpliktande samarbeid?	53
6.2.1. Rolleforståing og forventningsavklaringar	54
6.2.2. Ansvarsavklaringar	55
6.3. Forståing av det som veks fram og kva som må gjerast	57
6.3.1. Forankring og framdrift	58
6.3.2. Kompetansebehov og kunnskapsdeling	59
6.3.3. Felles referanseramme og det å lære av andre	60
6.3.4. Utvikling av felles målbilete	61
6.3.5. Synkronisering/vere samkøyrede	62
6.4. Lokal stoltheit og det å bli sett utanfrå	65
6.4.1. Pristildelingar	65
6.4.2. Lokale markeringar og lokal stoltheit	66
7. Analyse og diskusjon	69
7.1. Samhandlinga i prosjektet - underliggjande prosessar	69
7.1.1. Involvering og bevisstheit	70
7.1.2. Det etiske aspektet	70
7.1.3. Rolleforståing	71
7.1.4. Forståing av det som utviklar seg	71
7.1.5. Oppsummering	72
7.2.1. Strukturar på overordna nettverksnivå	72
7.2.2. Strukturar på lågare nettverksnivå	74
7.2.3. Nettverksarbeidet sett under eitt	76
7.3. Å lære i fellesskap og gjennom praksis – og kva dette har å seie for samhandlinga	76
7.3.1. Sosialisering som aktiv deltaking	77
7.3.2. Eksternalisering som dannelsesreise	78
7.3.3. Internalisering som felles oppleving	79
7.4. Markeringar og det å bli sett utanfrå - påverknad på samhandlinga	80
7.5. Funn i analysen sett i lys av tidlegare forsking og programsatsingar	81
7.5.1. Aktiv deltaking som grunnlag	82
7.5.2. Om å få lokalsamfunnet med på laget	82
7.5.3. Felles målforståing gjennom arbeid i praksisfellesskap	83
8. Konklusjon	85
8.1. Hovudfunn i det empiriske materialet	85
8.2. Sentrale funn i analysen	87
8.2.1. Om korleis nettverksarbeidet har påverka samhandlinga	87
8.2.2. Om fellesskap og læring	88
8.2.3. Om forventningar, rolle- og ansvarsavklaringar	89
8.2.4. Om lokal forankring og Kongevegen som samfunnsutviklingsprosjekt	90
8.2.5. Oppsummering i forhold til hovudproblemstilling	90
8.3. Råd i forhold til samhandling i tilsvarande prosjektsatsingar	91
9. Litteratur	93
10. Vedlegg	97

Figurar

Fig.1	Organisasjonskart for prosjektet Kongevegen over Filefjell.....	19
Fig.2	Underliggjande prosessar for effektiv samhandling/interaksjon	27
Fig.3	Modell for relasjonar mellom nettverksnivå.....	31
Fig.4	Modell for prosessar i kunnskapsdeling.....	32
Fig.5	Nettverksrelasjonar på overordna nivå i Kongevegprosjektet.....	73
Fig.6	Illustrasjon av nettverka på underordna nivå i Kongevegprosjektet.....	74

1. Samandrag/Abstract

Samandrag

Tema for denne oppgåva er samhandling i prosjektet «Kongevegen over Filefjell», eit verdiskapingsprosjekt i skjeringsfeltet mellom kulturarv og reisemålsutvikling. I prosjektarbeidet har dei deltakande aktørane hatt ønske om å utvikle verdiskaping i vid forstand (økonomisk, sosial, kulturell og miljømessig), og gjennom dette legge til rette for lokalsamfunnsutvikling.

Målet med oppgåva har vore å avdekke viktige faktorar og prosessar i samhandlinga og korleis desse har påverka utvikling og måloppnåing.

Gjennom ein kvalitativ case-studie med semi-strukturelle intervju basert på ei SDI (stegvis-deduktiv-induktiv) tilnærming har eg søkt å finne svar på følgjande hovudproblemstilling: *Kva har vore viktige suksessfaktorar i samhandlinga mellom prosjektaktørane i prosjektet «Kongevegen over Filefjell» og kva forhold har vore særleg utfordrande å handtere?*

Det empiriske materialet er analysert i forhold til underliggjande prosessar i samhandlinga, teori om fleirnivå nettverksarbeid, praksisfellesskap og bruk av ritual. Materialet er også vurdert i forhold til relevant forskning og programsatsingar innanfor verdiskapingsarbeid på natur- og kulturarvfeltet, samt Innovasjon Norge sin bedriftsnettverksordning.

Resultatet viser at nettverksrelasjonar og «på tvers»-jobbing har vore avgjerande for samhandling og måloppnåing. Forventnings-, rolle- og ansvarsavklaringane har vore utfordrande å handtere, spesielt mellom det offentlege på den eine sida, og næringsaktørane på den andre sida. Vidare kjem det fram at utviklinga av eit praksisfellesskap i prosjektet, samt feiringar og markeringar undervegs, bidrog sterkt til felles målforståing, lokal forankring og stoltheit kring dei verdiane Kongevegen representerer.

Avslutningsvis vert det gjeve råd om innretting av samhandling i tilsvarende prosjektsatsingar.

Nøkkelord:

Nettverkssamarbeid, praksisfellesskap, bedriftsnettverk, kulturarv, verdiskaping, ritual, samarbeid, samhandling, reisemålsutvikling, destinasjonsleiing.

Abstract

The subject of this thesis is the collaboration in “The Kingsroad mountain pass over Filefjell”, a project of cultural heritage and destination development to increase value creation in a broad sense (economic, social, cultural and environmental), and facilitate local community development.

The goal has been to uncover important factors and processes in interaction and how these affect development and goal attainment.

Through a qualitative case study with semi-structural interviews based on the SDI (step-deductive-inductive) approach, I have sought to find answers to the following question: *What have been important factors of success and what conditions have been especially challenging to deal with in the interaction between the project actors in "The Kingsroad mountain pass over Filefjell"?*

The empirical material has been analysed by examining underlying processes in interaction, theory of multilevel networking, community of practice, and use of rituals. The material has also been evaluated according to relevant research and program initiatives for value creation in natural and cultural heritage, as well as in Innovation Norway's corporate network scheme.

The result shows that networking and working together towards a common goal, have had a decisive impact on interaction and goal attainment. The expectations, roles and responsibilities have been challenging to deal with, especially between the public sector on the one hand and the private businesses on the other. Furthermore it is clear that the development of a community of practice in the project, as well as celebrations and markings of specific goals along the way, contributed greatly to common understanding of the goals, local anchoring and pride in the values that The Kingsroad represents.

Finally, advice is given on how to establish collaboration in corresponding project initiatives.

Keywords:

Network collaboration, community of practice, corporate network, cultural heritage, value creation, rituals, collaboration, destination development, destination management.

2. Innleiing

Denne oppgåva er ein analyse av verdiskapingsprosjektet Kongevegen over Filefjell. Prosjektet starta opp i 2009 og har gått føre seg over ein 10 års periode. Målet med prosjektet har vore å setje i stand, legge til rette og formidle ein historisk veg frå slutten av 1700-talet, slik at han kan stå fram som ei turvegoppleving og eit reiselivsprodukt, og gjennom dette bidra positivt i lokalsamfunnsutviklinga.

Prosjektet har involvert ei rekke aktørar, både offentlege og private. Prosjektet har vore del av Riksantikvaren sitt nasjonale verdiskapingsprogram på kulturminneområdet. Bedrifter langs vegen har fått støtte frå Innovasjon Norge til arbeid med eit bedriftsnettverk. Statens Vegvesen, fylkeskommunane Oppland og Sogn og Fjordane og kommunane Vang og Lærdal har vore prosjekteigarar.

Min fagbakgrunn ligg innanfor kulturarvfeltet, men som tilsett i nærings- og kulturavdelinga i Sogn og Fjordane fylkeskommune har eg erfaring med verdiskapingsarbeid som femner over fleire fagfelt og sektorar. Hovudarbeidsfeltet mitt har likevel vore i prosjekt der kulturarvverdiar har vore det viktigaste grunnlaget for prosjektsatsingane og der målet har vore brei verdiskaping og utvikling av opplevingsprodukt. Etter kvart har eg blitt stadig meir nysgjerrig på kva som kjenneteiknar samhandlinga og stilt meg spørsmåla: Kva kjenneteiknar denne type prosjektsatsingar? Er det spesielle forhold som gjer at desse prosjekta krev særskild handtering? Og har vi modellar eller rammeverk som kan bidra til å sikre den gode samhandlinga?

«Kongevegen over Filefjell» er interessant på fleire måtar. Det er mogleg å følgje prosjektet frå idé, gjennom ulike prosjektfasar, fram til eit ferdig produkt. Breidda blant dei deltakande aktørane har vore stor og prosjektet har engasjert både lokalt, regionalt og nasjonalt. Kongevegen over Filefjell er også tildelt den nasjonale utmerkinga «Vakre Vegars Pris» og den europeiske kulturminneprisen (Europa Nostra Awards).

Oppgåva er ein case-studie. Empirien er basert på intervju med involverte aktørar i prosjektet, samt gjennomgang av skriftleg materiale og informasjon på nettsider og i sosiale medium. Målet med oppgåva er å gje ein omtale av kva som karakteriserer samhandlinga i prosjektet og kva deltakarane har opplevd som styrkar og utfordringar i samhandlinga. Det empiriske materialet blir sett i lys av teori om samhandling som prosess, teori om nettverksarbeid i

organisasjonar, teori om arbeid i praksisfellesskap og teori om bruk av ritual i organisasjonar, samt tidlegare forskning og evalueringar knytt til verdiskapingsarbeid på natur- og kulturarvfeltet og arbeid i bedriftsnettverk innan reiselivet.

2.1 Tema og problemstilling

I prosjektarbeid i skjeringsfeltet mellom kulturarv og reisemålsutvikling møtast ulike aktørar med vidt forskjellig bakgrunn og varierende erfaring frå prosjektrelatert jobbing. Det finns mykje faglitteratur innan prosjektleiing med vektlegging av korleis ein skal jobbe metodisk, organisatorisk og teknisk med prosjektsatsingar. Likevel vil ein i prosjektarbeid i stor grad vere avhengig av dei menneskelege ressursane og korleis samhandlinga vert ivareteken. Evalueringar av verdiskapingsprosjekt på natur- og kulturarvfeltet viser at prosjekta kan inneha mange interessemotsetnadar, men også eit stort potensiale for å kunne ta ut meirverdiar (Riksantikvaren, 2011). Evalueringane viser vidare at god samhandling ikkje berre er naudsynt, men også ein viktig suksessfaktor for å lukkast med prosjektsatsingane. Eg har likevel sakna erfaringsbasert kunnskap om korleis ein skal få til god samhandling i denne type prosjekt og kva som er dei karakteristiske samhandlingsutfordringane ein møter.

Prosjektet Kongevegen over Filefjell, som her er valt som case-studie, representerer eit prosjekt i skjeringsfeltet mellom kulturarv og reisemålsutvikling. At denne oppgåva har fått undertittelen *Når veggen blir til mens du går*, er ingen tilfeldighet. I arbeidet med prosjektet var det utfordrande å få til ei samhandling som kunne sikre at alle gjekk i same takt, mot same mål. Det var også heilt openbart at ingen hadde kompetanse på alt og at aktørane var avhengige av kvarandre for å lukkast med prosjektsatsinga. Trass i utfordringane vart prosjektet realisert og turvegen Kongevegen over Filefjell er i dag ein attraksjon og eit opplevingsprodukt som står på egne bein.

Eg er nysgjerrig på samhandlinga i prosjektarbeidet. Korleis opplevde prosjektdeltakarane samhandlinga i prosjektet og kva sit dei igjen med av erfaringar som kan vere nyttige for andre som arbeider med tilsvarende prosjektsatsingar?

Med dette som bakgrunn er den overordna problemstillinga definert som følgjer:

Kva har vore viktige suksessfaktorar i samhandlinga mellom prosjektaktørane i prosjektet «Kongevegen over Filefjell» og kva forhold har vore særleg utfordrande å handtere?

For å belyse den overordna problemstillinga, er det definert følgjande delproblemstillingar:

Kva type underliggjande prosessar kan identifiserast i samhandlinga?

Korleis har nettverksarbeidet påverka samhandlinga?

Korleis har prosjektdeltakarane opplevd fellesskapet og læringa undervegs i prosjektarbeidet?

Korleis har prosjektdeltakarane opplevd rolle- og ansvarsdelinga i prosjektet?

På bakgrunn av analysen av samhandlinga i Kongevegen over Filefjell, vil eg også føreslå råd for samhandling i tilsvarende prosjektsatsingar i skjeringsfeltet mellom kulturarv og reisemålsutvikling. Oppgåva vil også kunne vere ei oppmoding til utvida forskning for å auke kompetansen på samhandling i denne type prosjektsatsingar.

2.2. Disposisjon

Oppgåva er delt i 8 kapittel. I kapittel 3 vert caset «Kongevegen over Filefjell» presentert. Her vert det gjort greie for bakgrunn, idégrunnlag og organisering av for- og hovudprosjektet. Prosjekteigarane sin rolle vert gjennomgått og bedriftsnettverket sitt arbeid vert presentert. Det vert også gjeve ein kort omtale av finansiering, markeringar, pristildelingar og medieomtale, samt ei kort oppdatering på dagens status.

Kapittel 4 er teorigjennomgang, der sentrale omgrep vert definerte og teori om samhandlingsprosessar, nettverksarbeid, praksisfellesskap og bruk av ritual vert gjennomgått. I tillegg presenterast resultat frå evalueringsrapportar av verdiskapingsprosjekt på natur- og kulturarvområdet og bedriftsnettverksordninga på reiselivsområdet.

I kapittel 5 vert det gjort greie for val av metode, casestudie, intervju og dokumentgjennomgang. Datakjeldene sin kvalitet vert diskutert med omsyn til pålitelegheit, gyldigheit og overførbarheit.

I kapittel 6 vert empirien presentert. Inndelingane i underkapittel er basert på kodegrupperinga av intervjumaterialet. Intervjumaterialet er koda i til saman 105 koder, fordelt på 19 kodegrupper. Desse er vidare delt i elleve kategoriar, fordelt på fire hovudkategoriar.

I kapittel 7 vert empirien analysert opp mot teori og tidlegare forskning. Til slutt vert oppgåva sine hovudfunn presentert i kapittel 8. Avslutningsvis i kapittelet vert det gjeve råd for samhandling i tilsvarende prosjektsatsingar.

3. Caset Kongevegen over Filefjell

Omtalen av caset Kongevegen over Filefjell og prosjektsatsinga som vart gjennomført i åra 2009-2019 er basert på ein gjennomgang av tilgjengeleg informasjon i avtaler, søknadar, rapportar, evalueringar, møtereferat, samt informasjon på nettsider og i sosiale medium. Søknadar, rapportar og møtereferat er arkivert hos Sogn og Fjordane fylkeskommune (Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2019). Desse dokumenta har eg hatt tilgang til under arbeidet med oppgåva. Eg har også sjølv vore del av prosjektet gjennom administrativ deltaking i prosjektgruppa.

3.1. Kongevegen over Filefjell - historisk bakgrunn

Kongevegen over Filefjell er ein historisk veg og representerer den eldste offentleg bygde køyrevegen mellom aust og vest. Vegen vart bygd på slutten av 1700-talet og fekk mykje å seie for ferdselen mellom landsdelane. Bakgrunn for bygging av vegen var den dansk-norske kongen sitt behov for køyreveg til bruk for embetsmenn og administrasjon. Nemninga «kongeveg» vart nytta heilt fram til 1824 då nemninga vart erstatta med «hovedvei».

Kongevegen over Filefjell vart bygt etter det franske prinsipp, det vil seie at linjeføringa gjekk mest mogleg i rett line og med stor vekt på drenering og fundamentering. I det norske terrenget resulterte dette i at ein fekk mange høge vegmurar i bratt terreng. I dag ville ein vurdert å la vegen i større grad følgje terrenget (Eikehaug, 2011).

Etter meir enn 200 år ligg parti av Kongevegen over Filefjell framleis att i terrenget, men «tidas tann» og naturens gang har ført til omfattande skadar på vegen. Spesielt er gjengroing eit problem, der vegetasjonen øydelegg både drenering, murer og vegoverflate (Statens Vegvesen, 2011). Ved prosjektet sin oppstart vart det også konstatert at fleire parti av vegen var i så dårleg forfatning, at det berre var eit tidsspørsmål før vegen ikkje lenger ville kunne definerast som eit tilgjengeleg kulturminne. Å restaurere og legge til rette for å nytte vegen som turveg, og gjennom dette ta han i aktiv bruk, ville vere ein moglegheit til både å få tilbakeført vegen, og samstundes gjere vegen tilgjengeleg for oppleving også for nye generasjonar.

3.2. Idégrunnlag og innleiande kontakt mellom interesserte aktørar

I 2008 føreslo Statens Vegvesen å løfte fram Kongevegen over Filefjell som ei prosjektsatsing i Kulturminneåret 2009. Bakgrunnen var det pågåande arbeidet med vegutbetring langs E16 over Filefjell. Statens Vegvesen hadde ønske om å sikre den historiske vegen best mogleg og legge til rette for at ein kunne knyte saman vegen igjen på strekningar der Kongevegen var broten opp av nyare vegutbetringar. Denne tilnærminga inngjekk allereie i konsekvensutgreiingsarbeidet for E 16 i 2003 og vart teken vidare i reguleringsplanarbeidet i 2008-2009 (Statens Vegvesen, 2011).

Ved gjennomgang av møtereferat frå styringsgruppa (Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2019) kjem det fram at Sogn og Fjordane fylkeskommune våren 2009 tok initiativ til eit møte der aktørar frå Oppland fylkeskommune, Sogn og Fjordane fylkeskommune, Statens Vegvesen, Vegdirektoratet og kommunane Lærdal og Vang var samla. Her vart det teke avgjerd om å starte opp eit forprosjekt. Målet med forprosjektet var å greie ut moglegheitene for å få til ein samanhengande turveg over Filefjell frå Vang til Lærdal. Det vart også oppretta ei styringsgruppe og ei samarbeidsgruppe for forprosjektarbeidet. Hausten 2009 vart det avklart at Statens Vegvesen ville stå for hovudfinansiering av forprosjektarbeidet og ta på seg tilstands- og registreringsarbeidet på den historiske vegen sommaren 2010. Statens Vegvesen viste her til tilsvarende prosjekt i Sveits, der det var utarbeidd eigen metodikk for registrering og tilrettelegging av historiske vegar. Både Statens Vegvesen og Vegdirektoratet hadde vore på studietur til Sveits og meinte det var mykje å hente av erfaring og gode idéar derifrå. Det vart også utarbeidd ein forpliktande samarbeidsavtale for forprosjektet mellom Statens Vegvesen, Oppland fylkeskommune, Sogn og Fjordane fylkeskommune, Vang kommune, Lærdal kommune og Valdres Natur- og Kulturpark (Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2019).

I møtereferat frå samarbeidsgruppa kjem det fram at denne gruppa arbeidde med forankring i lokalmiljøa, involvering av nærings- og reiselivsaktørane, avklaring av eigedomstilhøve, traséval og skilting. Arbeid med å få på plass finansiering av eit hovudprosjekt var også ein viktig oppgåve for samarbeidsgruppa. Mellom anna vurderte gruppa moglegheita for å få finansiert istandsettinga av Kongevegen gjennom øyremerkte midlar i Nasjonal Transportplan og gjennom søknad til Riksantikvaren om midlar frå deira verdiskapingsprogram på kulturminneområdet.

3.3. Forprosjekt 2009–2011

Forprosjektrapporten vart publisert i 2011 (Statens Vegvesen, 2011). Rapporten kartlegg Kongevegen, viser korleis ein kan stogge forfallet på vegen og synleggjer potensialet for å legge til rette for ein samanhengande turveg frå Lærdal til Vang. Forprosjektrapporten konkluderer med at Kongevegen over Filefjell har mange autentiske vegparti som kan restaurerast og at vegen har potensiale for å kunne bli eit stort trekkplaster, både for turistsatsinga og for lokale brukarar av vegen. Det vert her trekt fram korleis vegen vil kunne gje flotte kultur- og naturopplevingar og vere ein styrke for friluftslivet og for ei berekraftig reiselivsutvikling. For å kunne utvikle prosjektet vidare, vert det vist til viktigheita av å halde fram det gode samarbeidet mellom offentlege og private aktørar. I dette arbeidet vert det vist til behov for involvering både frå reiseliv, kommunar, fylkeskommunar og stat på begge sider av fjellet. Det vert vidare vist til at det vil vere behov for omfattande satsing i ein 10-årsperiode før ein kan rekne med at vegen er ferdig restaurert og at ein har eit sjølvgåande reiselivsprodukt (Statens Vegvesen, 2011,10).

I forprosjektarbeidet vart det også gjort eit omfattande arbeid med å gjere prosjektsatsinga kjend gjennom presseoppslag i ulike media. Mellom anna fekk prosjektet dekning i Aftenposten 16.10.10 med artikkelen «Bratt, brått og Filefjell-flott» og i annonsen «Heilt Konge» i Dagens Næringsliv sitt reisemagasin i 2011. I tillegg fekk prosjektet god dekning i lokalaviser, lokale tidsskrift og i lokale radiosendingar.

3.4. Hovudprosjekt 2012–2016

Våren 2012 kom aktørane frå forprosjektet saman for å diskutere korleis ein kunne organisere eit hovudprosjektet. Parallelt med dette gjorde Statens Vegvesen vedtak om å setje av 15 mill. til restaurering av dei tre vegstrekningane langs Kongevegen som er med i Nasjonal Verneplan (Kyrkjestølen–Maristova, Vindhella og Galdane) og Sogn og Fjordane fylkeskommune fekk innvilga søknad om verdiskapingsmidlar hos Riksantikvaren.

Etter fleire rundar med interessentavklaringar vart hovudprosjektet organisert med Statens Vegvesen, dei to fylkeskommunane og dei to kommunane som prosjekteigarar. I samarbeidsavtalen som vart inngått går det fram at Statens Vegvesen vurderte prosjektarbeidet som ein framtidretta måte å ivareta samfunnsansvaret på, og ein unik moglegheit til å formidle eiga veghistorie. Begge fylkeskommunane vurderte prosjektet som utviklingsretta og i tråd med regional kultur- og næringspolitikk. Også kommunane Vang og

Lærdal såg positivt på at Kongevegen over Filefjell vart vurdert for tilrettelegging som turveg, og dei vurderte prosjektet som særleg interessant for lokalsamfunnsutviklinga.

I samarbeidsavtalen vart det lagt fram følgjande mål /visjon for prosjektarbeidet:

«Kongevegen over Filefjell skal stå fram som ein samanhengande turveg og /eller sykkelveg frå Lærdalsøyri i Lærdal til Vang sentrum i Vang. Vegen skal inngå i reiselivssatsinga på begge sider av fjellet, samtidig som ein får dokumentert, tilrettelagt, bevart og vedlikehalde eit veghistorisk kulturminne av nasjonal verdi. Gjennom tilrettelegging og formidling skal vegen fremje økonomisk verdiskaping, spesielt i reiselivet, og fysisk aktivitet ved istandsetting og bruk av natur- og kulturarven. Deler av strekninga skal vere tilrettelagt for rullestolbrukarar» (Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2019).

Som det går fram av organisasjonskartet under, hadde prosjektet ei todelte organisering. Statens Vegvesen sitt restaureringsarbeid av vegstrekningane som inngår i Nasjonal verneplan, vart organisert separat. Bakgrunnen for denne todelte organiseringa var Statens Vegvesen sin oppfatning av at verdiskapingsarbeidet med tilrettelegging av Kongevegen som turveg og det som omhandla reise- og næringsutviklinga, låg utanfor deira samfunnsoppdrag og sektoransvar. Deira innsats ville difor avgrense seg til restaurering og tilrettelegging av strekningane i verneplanen. Statens Vegvesen deltok likevel på møter i styringsgruppa for turvegprosjektet og det vart etablert koplingar inn mot arbeidet i samarbeidsgruppa, slik at råd og innspel kunne utvekslast. Under samarbeidsgruppa vart det organisert to prosjektgrupper, ei for tilrettelegging og skilting av turvegen og ei for næringsretta arbeid. Sistnemnde gruppe vart etterkvart skilt ut som eige bedriftsnettverk.

For å sikre samhandlinga mellom dei to hovuddelane av prosjektet, vart prosjektleiaren engasjert i begge, gjennom arbeidskontraktar både i Statens Vegvesen (50%) og i Sogn og Fjordane fylkeskommune (50%).

Organisasjonskart - Kongevegen over Filefjell

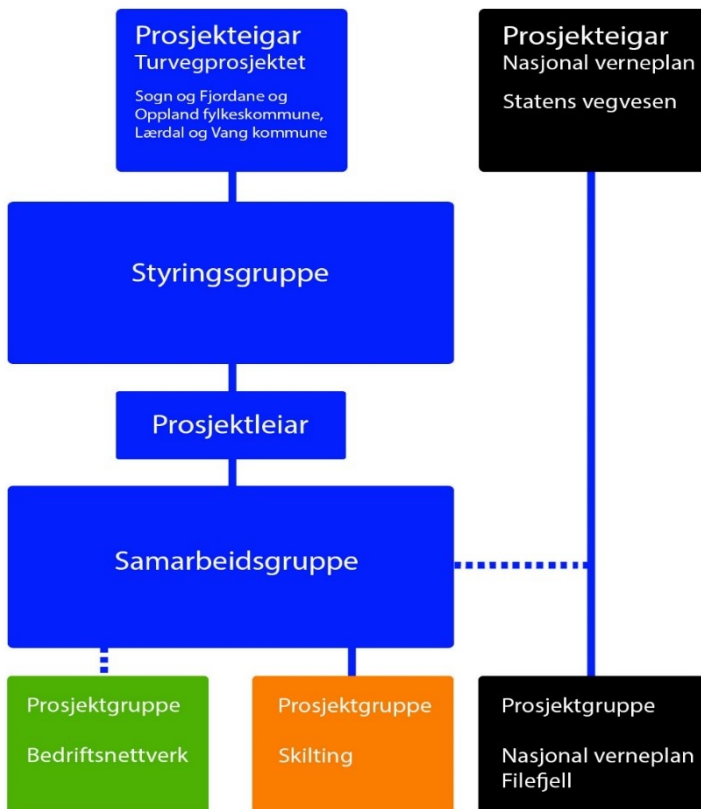


Fig. 1. Figuren viser organisasjonskart for prosjektet Kongevegen over Filefjell (Adriansen, 2016, 4).

Møtereferat frå dei ulike gruppene (Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2019) viser følgjande aktørsamansetting og hovudoppgåver:

I styringsgruppa deltok dei fire prosjekteigarane med politisk representasjon. I tillegg var Statens Vegvesen representert ved avdelingsdirektør ved vegavdelinga. I styringsgruppa vart det teke avgjerder i sentrale prioriteringar for restaureringsarbeidet, traséval, skilting, formidling, samt tilsettingar og økonomiske disposisjonar i prosjektet.

I prosjektgruppa for Nasjonal verneplan deltok representantar frå Region Øst og Region Vest i Statens Vegvesen, Norsk Vegmuseum og Lærdal kommune. I tillegg til arbeid med restaurering av verneplanstrekningane og utarbeiding av skjøtselsplanar for desse, inngjekk eit omfattande arbeid med å legge til rette for heilskapleg og kvalitativ god skilting av heile vegstrekninga frå Lærdal til Vang.

I samarbeidsgruppa deltok, i tillegg til representantar frå prosjekteigarane, også Berekraftig reiselivsutvikling i Lærdal, Vang, Tyin og Filefjell reiseliv, Valdres Natur- og Kulturpark,

Valdresmusea og Sogn Folkemuseum. Samarbeidsgruppa arbeidde med førebuing av saker til styringsgruppa og følgde opp iverksetting av vedtak i styringsgruppa. Prosjektleiaren hadde ein sentral rolle i dette arbeidet.

I prosjektgruppa for tilrettelegging og skilting av turvegen deltok representantane frå dei to fylkeskommunane og dei to kommunane. Valdres Natur- og Kulturpark tok tidleg i prosjektet eit hovudansvar for å arbeide med forslag til skilting langs Kongevegen og Sogn og Fjordane fylkeskommune engasjerte ein forfattar til å utarbeide tekst og illustrasjonsmateriale til skilta. Arbeidet vart tett koordinert med Statens Vegvesen og deira arbeid med verneplanstrekningane.

I prosjektgruppa for næringsretta arbeid deltok representantar for Berekraftig reiselivsutvikling i Lærdal, og Vang, Tyin og Filefjell Reiseliv. Det vart hausten 2012 vurdert å opprette kontakt mot Innovasjon Norge med tanke på å etablere eit bedriftsnettverk. Valdres Destinasjon (som seinare har endra namn til Visit Valdres) stilte seg disponible til å etablere ei kompetansegruppe med aktørar på tvers av fylka for å vurdere om det var interessant å gå vidare med etablering av eit bedriftsnettverk. I januar 2013 vart det arrangert eit nettverksbyggingsmøte på Filefjell med invitasjon til relevante reise- og næringslivsaktørar.

3.5. Bedriftsnettverket

3.5.1. Forstudie bedriftsnettverk 2013/2014. Valdres Destinasjon utarbeidde i 2013/2014 ein forstudie for å kartlegge interesse for oppretting av eit bedriftsnettverk langs Kongevegen over Filefjell (Valdres Destinasjon, 2014). Arbeidet inngjekk som del av prosjektet med Kongevegen over Filefjell, men vart formelt sett etablert og organisert som eige prosjektsatsing under Innovasjon Norge sitt program for bedriftsnettverk. Innovasjon Norge følgde opp prosjektet gjennom sitt regionkontor i Oppland.

I forstudien var det også eit mål å avklare grunnlaget for å kunne utvikle kommersielle tilbod knytt til Kongevegen over Filefjell, samt å skape eit forpliktande samarbeid mellom dei ulike kommersielle aktørane.

Oppgåvene til bedriftsnettverket vart i forstudien omtalt som:

.....«*oppbygging av nye og vedlikehold av eksisterande reise- og næringslivsaktører og tilrettelegging av attraksjonar og opplevingar tilknyttet Kongevegen*» (Valdres Destinasjon, 2014).

I alt 29 deltakarar var med i forstudien. Det vart arrangert eitt etableringsmøte, to fellesmøte og tre nettverkstyremøte. Sentralt i dette arbeidet var drøftinga av kva dei ulike aktørane hadde ønske om å få ut av eit samarbeid. Ønsket om auka trafikk til destinasjonane på heilårleg basis var eit ønske som var felles for alle.

Forstudien munna ut i ein intensjonsavtale, der 18 aktørar forplikta seg til vidare samarbeid og det vart etablert ei styringsgruppe for vidare arbeid med eit forprosjekt. Styringsgruppa vart sett saman av aktørar frå begge sider av Filefjell, spreidd langs store delar av Kongevegen og med representasjon frå ulike næringer.

3.5.2. Forprosjekt bedriftsnettverk 2014/2015. Forprosjektet vart sett i gong hausten 2014. Prosjekteigar for forprosjektet var Valdres Natur- og Kulturpark, som også var medlem av samarbeidsgruppa i verdiskapingsprosjektet. Overordna mål for nettverkssamarbeidet i forprosjektet var å utvikle eit berekraftig grunnlag for auke i turismen langs Kongevegen over Filefjell. Nettverkssamarbeidet sitt fokus var å heve kompetanse, utvikle produkt og tenester, skreddarsy eit reiselivsprodukt og utvikle marknadsføring og sal av produktet Kongevegen over Filefjell. Dei 18 bedriftene som signerte intensjonsavtalen forplikta seg til eigeninnsats i form av deltaking i prosjektet sine aktivitetar, nettverkssamlingar og arbeidsgrupper (Valdres Natur- og Kulturpark, 2015).

Nettverket vart organisert med fire temagrupper: ei for produktutvikling, ei for profilbygging, ei for forretnings- og marknadsplanarbeid og ei for arbeid med kvalitet og kompetanse.

Aktivitetar som inngjekk i forprosjektet var: inngåande gjennomgang av Kongevegtraséen, besøk hos dei einskilde bedriftene, idéverkstader, utarbeiding av forretningsidé, kartlegging av finansieringsbehov og -kjelder, samt marknadsundersøkingar. Det vart også lagt inn kursing i produktutvikling, pakketering, marknadsføring, distribusjon og sal.

I rapporten frå forprosjektet (Valdres Natur- og Kulturpark, 2015) vert det vist til at det er utvikla ein forretningsplan og ein handlingsplan for det vidare arbeidet. I rapporten vert det

også vist til at Kongevegen over Filefjell har fått stor merksemd i media og at dette har resultert i ein auke i tal på førespurnader frå folk som ønsker å gå turar langs veggen. For å imøtekome dette behovet vart det lansert eiga heimeside, i tillegg til at det vart lagt inn presentasjonar av bedriftene i den digitale mobilapplikasjonen Outtt, som også formidla informasjon om dei veghistoriske attraksjonane.

3.5.3. Hovudprosjekt bedriftsnettverk 2016-2019. Bedriftsnettverket Kongevegen over Filefjell fekk i september 2015 godkjent vidareføring i eit hovudprosjekt under Innovasjon Norge. Hovudprosjektet starta i 2016 og er no inne i fase 3 av prosjektperioden. I hovudprosjektet har prosjektleiinga vore utført dels av eigen prosjektleiar, dels av bedriftsnettverket sitt styre. Det er gjennomført ei rekke nettverkssamlingar, arrangert studietur til Wales og til Sveits, utarbeidd marknadsplan og gjennomført fleire visningsturar for ulike turoperatørar. I tillegg har bedriftene etablert eige kommersielt samvirkeføretak som ledd i ei langsiktig strategi for å sikre vidareføring av bedriftssamarbeidet også etter at prosjektperioden med støtte frå Innovasjon Norge er avslutta. Det er også utvikla pakketurar for sal (Bedriftsnettverket Kongevegbedrifter Filefjell SA, 2019).

3.6. Finansiering av prosjektsatsinga Kongevegen over Filefjell

Totalkostnadane i prosjektsatsinga er rekna til 35–40 mill. (Adriansen, 2016, 4). Av desse er om lag 20 mill. nytta til restaureringsarbeid, finansiert av Statens Vegvesen. Om lag 15–20 mill. er nytta til utvikling av turvegen, finansiert av Riksantikvaren, Innovasjon Norge, Norsk Kulturråd, Sparebankstiftinga DNB Nor, fylkeskommunane, kommunane og lokalt næringsliv i Vang og Lærdal.

3.7. Markeringar, prisar og medieomtale

Den historiske Kongevegen vart nytta av delegatar til Eidsvollsforsamlinga i 1814 og dette vart markert under grunnlovsjubileet i 2014. Markeringa vart slegen saman med Statens Vegvesen sitt 150 års-jubileum og Kongevegprosjektet fekk stort fokus under markeringa.

I 2014 vart Kongevegen tildelt Vakre Vegars pris. Dette vart offisielt markert i september 2015 med arrangement både på Lærdals- og Vangssida. I grunngjevinga for prisen vart følgjande vektlagt av juryen:

«Juryen mener det systematiske arbeidet med restaurering av Kongevegen er et forbilledlig eksempel på samarbeid mellom flere forvaltningsorganer for å kombinere kulturminnebevaring med tilrettelegging for friluftsliv og næringsutvikling. En vandretur langs Kongevegen vil gi en unik opplevelse av friluftsliv kombinert med økt kunnskap om en viktig del av norsk samferdselshistorie».

Den offisielle opninga av Kongevegen over Filefjell fann stad i august 2016, også denne gongen med arrangement både i Lærdal (Vindhella og Borgund) og Vang (Kvam gard).

Den europeiske kulturminneprisen, Europa Nostra Awards, vart tildelt Kongevegen i 2017. Prisen vart markert med ei offisiell overrekking i Turku i Finland, følgt opp med markeringar både i Lærdal (Vindhella) og Vang (Kvamskleiva). I grunngevinga for prisen vart følgjande vektlagt av juryen:

«Dette kombinerte kultur- og landskapsprosjektet er av høgste kvalitet og har hatt stort fokus på best mogeleg praksis i gjennomføringa. Det er gjenoppliving av ei historisk rute og dei gløynde spora undervegs. Det er ei revitalisering av eit kulturminne som er nært knytt opp mot stader og folk undervegs, noko som igjen styrker den lokale økonomien og motiverer lokalsamfunnet til å setje pris på og ta vare på kulturarven deira».

Kongevegprosjektet har fått omtale både i TV (NRK Dagsrevyen og lokale distriktssendingar), radio (NRK P1 Her og nå og lokale distriktssendingar) og aviser (Bergens Tidende, Fædrelandsvennen, Aftenposten, Stavanger Aftenblad og ei rekke lokalaviser). Det er også produsert ein kortfilm om Kongevegen (Moen, 2016).

3.8. Dagens status for Kongevegen over Filefjell

Kongevegen over Filefjell med tilhøyrande historiske bruer er restaurert, lagt til rette og skilta som ein samanhengande turveg.

Det er utarbeidd skjøtselsplanar som skal sikre det framtidige vedlikehaldet av vegen. Skjøtselsplanar for verneplanstrekningane er utarbeidd av Statens Vegvesen. Kommunane Vang og Lærdal har utarbeidd eigne planar for dei øvrige strekningane i sine respektive kommunar. I tillegg er det oppretta eit samarbeidsforum mellom kommunane og bedriftsnettverket for å samordne framtidig drift, vedlikehald og infrastruktur knytt til vegen.

Vegen vert i dag marknadsført gjennom eiga nettside (<https://www.visitkongevegen.no/>), FB og Instagram, administrert av bedriftsnettverket. Det er også lagt til rette for pakketurar, som

kan bestillast via nettsida. For 2019-sesongen er følgjande pakketurar tilgjengelege: «Høgdepunkta», «Fjellpasset», «Fjellpasset+Kvamskleiva» og «Kongevegen Heile Veggen». Pakkane er 3-5 dagars turar og inkluderer overnatting, nistepakkar og bagasjetransport.

Informasjon om Kongevegen kan også lastast ned gjennom appen Outtt, der ein får informasjon om Kongevegen med omtale av delstrekningane, samt bilete og kart til bruk undervegs på turen.

Det er også skreve ei bacheloroppgåve og ei masteroppgåve knytt til Kongevegen over Filefjell. Bacheloroppgåva (Knutsen & Hope, 2016) ser på moglegheita for å utvikle ein sykkelrute som turistattraksjon i Lærdal og legg fram eit planforslag for ein trasé frå Maristova til Lærdalsøyri. Masteroppgåva (Christenson, 2012) tek utgangspunkt i Kyrkjestølen på Filefjell som eit case, og ser på korleis staden kan utviklast som ein «inngangsportal» til Kongevegen.

4. Teori, sentrale omgrep og tidlegare forskning

Samhandling utgjer sjølv kjernen i problemstillinga i denne oppgåva. Eg vil med grunnlag i teori om samhandling, definere korleis eg har tilnærma meg dette som omgrep i oppgåva. Det er også naturleg å sjå Kongevegen over Filefjell som ein del av destinasjonsutviklinga i Lærdal og Vang. Eg finn det difor også relevant å presentere omgrep, teori og status innan forskning på destinasjonsutvikling og destinasjonsleiing.

Nettverksjobbing utgjorde ein sentral del av prosjektet. Dette kan sjåast i lys av nettverksteori basert på ei fleirnivå-tilnærming (multilevel network theory). Kunnskapsdeling og det å løyse praktiske oppgåver var også ein gjennomgåande arbeidsmåte i prosjektet. Eg vil difor også bringe inn teori om praksisfellesskap (communities of practice).

I Kongevegprosjektet vart det gjennomført fleire markeringar og feiringar knytt til jubileum, vegopningar og pristildelingar. Desse markeringane følgde i stor grad same mal, noko som gjer det nærliggjande å sjå på dei som ritual-liknande aktivitetar. Teori om bruk av ritual i organisasjonar, og då spesielt det som kan knytast opp mot samhandling, vert difor også nytta.

Rapportar frå Riksantikvaren sitt verdiskapingsprogram på kulturminneområdet, Miljødirektoratet sitt program «Naturarven som verdiskapar» og Innovasjon Norge sin evaluering av bedriftsnettverksordninga innafor reiseliv, representerer alle forskning som seier noko om samarbeid og samhandling i denne type prosjektsatsingar. Sentrale funn i desse rapportane vil også bli omtalt i dette kapittelet.

4.1. Teori og sentrale omgrep

4.1.1. Omgrepet samhandling. Når ein arbeider i prosjekt og nettverk, er det å samarbeide ein sentral del av sjølv grunnlaget for arbeidet. Samarbeidande aktørar deler kunnskap og kompetanse for å nå eit felles mål. I dette samarbeidet vil det gå føre seg ei form for samhandling.

Omgrepet samhandling vert nytta på mange ulike måtar og ofte som erstatning for omgrep som samarbeid, samspel, koordinering og samordning (Torgersen & Steiro, 2009). Både samarbeid og samhandling dreier seg om det å arbeide saman, men har likevel eit litt ulikt

meningsinnhald. Ein måte å skilje dei to omgrepa på, er graden av forplikting og deltaking mellom dei ulike deltakarane som samarbeider og samhandlar (Ness, 2016).

Torgersen og Steiro (2018) viser til at det norske omgrepet samhandling har eit relativt sett høgare ambisjonsnivå enn det som ligg i tilsvarande prosessar som vert dekkja av dei engelske omgrepa «collaboration», «cooperation» og «coordination». Dei viser til at det ikkje finns ein definisjon av samhandling i det engelske språket som fullt ut er dekkande for kva ein legg i det norske omgrepet samhandling. Det næraste ein kjem er «interaction» eller «joint action» (ibid.,40). Til dømes er definisjonen av «collaboration» først og fremst knytt til ei form for organisering heller enn ein prosess/måte å jobbe på. Det norske omgrepet samhandling legg meir vekt på ulike typar arbeidsprosessar og inkluderer også sosial interaksjon mellom individ eller verksemder. Torgersen og Steiro (ibid.) legg til grunn tre grunnleggjande eigenskapar som til saman utgjer identiteten til omgrepet samhandling:

- fokus på komplementaritet
- utveksling og utnytting av deltakarane sine ulike ferdigheiter, erfaringar, bakgrunn og kultur
- koordinering av desse faktorane for å arbeide mot eit felles mål i ein arbeidssituasjon

Ut frå dette vert samhandling å oppfatte både som ein måte å tenkje på («mind-set») og ein måte å arbeide på. Samhandling vert definert på følgjande måte:

«Samhandling is an open and mutual communication and development between participants, who develop skills and complement each other in terms of expertise, either directly, face-to face, or mediated by technology or by hand power. It involves working towards common goals. The relationship between participants at any given time relies on trust, involvement, rationality and industry knowledge». (Torgersen & Steiro, 2009,130).

Torgersen og Steiro har identifisert 15 indikatorar for samhandling i form av underliggjande prosessar som dei meiner er viktige for å oppnå effektiv interaksjon/samhandling. Dei understrekar at indikatorane ikkje er å oppfatte som universelle for alle organisasjonar og verksemder, men snarare som eit utgangspunkt for utvikling av effektiv samhandling:

Underlying process	Explanation
Coordination	Distribution and transfer of duties to the right place, with the right skills.
Complementary Expertise	Participants complement each other with their unique expertise.
The Ethical Aspect	This assumes that all participants have equal value and dignity, respect for each other and are willing to take responsibility in the interaction process.
Learning	Participants learn mutually from each other in the interaction process.
Interaction Training	Consists in practicing the above-mentioned conditions that are important for interaction.
Involvement and Awareness	Show a willingness and awareness of the need to contribute actively.
Mastering Tools	Be able to master various tools that are part of interactions, such as technology, equipment and other materials, in a professional and instructive way.
Organizational and Cultural Knowledge	Awareness about the organizational structure and culture of the organization; be aware of "what is".
Power Balance	Absence of dominance/power balance between participants, with a consciousness that the power structures and the experience of these may be somewhat different in an interaction process than in traditional teams and cooperation.
Precision in Communication	Participants express themselves clearly; the knowledge and use of presentation skills.
Role Awareness	Participants understand each other's roles, functions and distribution of tasks in interactions.
Professional Logic	Development of a common understanding of the language and industry jargon. This is not necessarily universal and objective but may have developed within the organization and only have relevance there. The participants must be made aware of the jargon, to enable good communication and establish a foundation for interaction.
Sense	Development of a kind of accurate understanding of the growth that takes place during a <i>samhandling</i> process, and what should be done.
Shared Situational Awareness	Participants are conscious of their own understanding and contribute to this in the process, creating a mutual understanding and focus which accumulates during the interaction process.
Trust, transparency and confidence	Participants experience confidence in each other, trust each other and are able to give of themselves.

Fig. 2. Tabellen viser 15 underliggjande prosessar for effektiv interaksjon/samhandling (Torgersen & Steiro, 2018, Tabell 2.1).

Eg har nytta desse indikatorane som utgangspunkt for forståinga av kva som kjenneteiknar effektiv samhandling. Under intervju har eg lagt vekt på å få fram synspunkt knytt til dei underliggjande prosessane. Dette har også vore nyttig for å få informantane til å reflektere over opplevingar knytt til samhandlinga i prosjektet.

4.1.2. Destinasjon og destinasjonsleiing.

Omgrepet destinasjon – ulike perspektiv. I litteratur som omhandlar destinasjonar er det stor variasjon i kva som vert lagt til grunn når omgrepet destinasjon vert nytta. Framke (2002) har sett på bruken og forståinga av omgrepet destinasjon i utvald litteratur om turisme (lærebøker, monografiar og antologiar) over ein 30-års periode. Han deler desse inn i to hovudgrupper av forfattarar; dei økonomisk orienterte og dei sosio-kulturelt orienterte. Når det gjeld omtale av innhaldet på ein destinasjon, legg dei økonomisk orienterte forfattarane vekt på tre sentrale element; attraksjonar, fasilitetar og servicetilbod. Dei sosio-kulturelt orienterte forfattarane legg vekt på opplevingar knytt til landskap, kulturarv og arkitektur, samt korleis dette blir presentert og formidla til turisten.

Når det gjeld behovet for samarbeid i arbeidet med destinasjonar, legg dei økonomisk orienterte forfattarane vekt på nødvendigheita av eit samarbeid for å handtere dei servicetilboda som turisten er avhengig av på staden. Sosio-kulturelt orienterte forfattarar er opptekne av sosiale forhold/praksisar som ein viktig faktor som bind turisten og attraksjonane saman.

Definisjonar av omgrepa destinasjon og destinasjonsleiing. Det finns mange ulike definisjonar av omgrepet destinasjon og kva som ligg i forståinga av destinasjonsleiing. Kamfjord (2016) definerer ein destinasjon på følgjande måte:

«En destinasjon er et reisemål, sted eller område, som private og offentlige aktører samarbeider om å utvikle til et helhetlig opplevelsesprodukt» (Kamfjord, 2016, 39).

Kamfjord meiner også at eit avgjerande moment i forståinga av destinasjonsleiing, er å sjå det som ein sosial prosess mellom aktørane:

«Ledelse handler om å påvirke sosiale prosesser eller menneskelige samspill mot et bestemt mål. Et antall personer og virksomheter med ulike forutsetninger og verdier skal motiveres og påvirkes til å skape resultater ut fra tilgjengelige ressurser og andre forutsetninger» (Kamfjord, 2016, 87).

Eg oppfattar Kamfjord som oppdatert på forskingsfronten innafor reiseliv som kompetanseområde. Eg finn også Kamfjord sine definisjonar relevante og dekkande i forhold til forståinga av korleis Kongevegen utvikla seg som prosjekt, då desse definisjonane legg vekt på behovet for samarbeid og samhandling (sosiale prosessar og menneskeleg samspel).

Dette er også noko eg oppfattar som grunnleggjande i arbeidet med verdiskaping i skjeringsfeltet mellom kulturarv og næringsutvikling.

Reiselivets paradoks. Kamfjord viser også til det han omtaler som reiselivets paradoks, i form av at den delen av reiselivsproduktet som har stor opplevingsverdi ofte har liten pengeverdi (Kamfjord 2015,39). Eit opplevingstilbod er gjerne basert på samfunnet sine fellesgode, slik som lokal kultur, natur og kulturarv, noko det ikkje utan vidare er naturleg å ta betalt for. I tillegg er det ofte slik at kultur- og naturressursane må ha ein form for tilrettelegging før dei kan presenterast som eit produkt (merking av stiar, tilrettelegging av parkeringsplassar, skilting mm.).

I Reiselivsmeldinga (Nærings- og fiskeridepartementet 2017, s.79) vert det vist til at reisemålsutvikling har eit klart næringsmessig mål og at dette i første rekke er bedriftene sitt eige ansvar. Bedriftene må difor vurdere behovet og nytten av samarbeid og finne gode løysingar for organisering og finansiering av fellesoppgåvene. I dette inngår også samhandling med offentlege aktørar.

Destinasjonsleiing i forskning og utdanning. Kamfjord (2016) viser til at arbeidet med korleis ein skal leie destinasjonar, har hatt liten plass i forskning og utdanningstilbod i Norge og at reiselivsnæringa ikkje har særleg tradisjon for å etterspørje eller nytte seg av forskning.

I og med at destinasjonsleiing har vore lågt prioritert som kompetanseområde, står ein utan eit solid teoretisk rammeverk. Mange aktørar bygger difor arbeidet sitt på eigen forståing av reiselivssystemet.

Kamfjord (ibid.) meiner det er avgjerande å bygge opp kompetanse på det som handlar om å forstå destinasjonen som eit samhengande system med mange element, oppgåver, nettverk, marknader m.m. Likeins meiner han prosess- og samhandlingskompetansen er viktig, då dette handlar om korleis ein skal få systemet til å fungere optimalt.

4.1.3. Nettverksteori i organisasjonar. Nettverkstenking og nettverksjobbing er i dag ein integrert del av måten dei fleste organisasjonar vel å strukturere og organisere eigen verksemd på. Det er difor relevant å sjå organisasjonar i eit nettverksperspektiv. Ifølgje Nohria (referert i Schiefloe, 2015, 212) er det fleire argument som talar for eit slikt perspektiv, mellom anna er organisasjonar i seg sjølv ein form for nettverk, organisasjonar inngår i eit samspel med andre organisasjonar og medlemmane i organisasjonane engasjerer seg i vedlikehald av uformelle strukturar. Å arbeide i nettverk er også ein samarbeidsform der samhandling står sentralt, og der samhandlinga vil ha påverknad på effekten av nettverksarbeidet.

Moliterno og Mahony (2011) er opptekne av korleis nettverk på eit nivå i organisasjonssystemet påverkar nettverk på høgare eller lågare nivå. Ved å sjå dette i eit sosialt nettverksperspektiv har dei utvikla ein nettverksteori basert på ei fleirnivå-tilnærming (multilevel network theory). Utifrå denne teorien kan ein observere korleis nettverksstrukturar på eit nivå i det organisatoriske nettverket relaterer seg til nettverksstrukturar på høgare eller lågare nivå i systemet, og ein vil ha moglegheit til å observere effektane av dette.

Utgangspunktet i teorien er at nettverk består av ulike einingar og interaksjonar mellom desse. Nettverka er samstundes gruppert i hierarkiske eller samankopla strukturar. Innanfor desse einingane og mellom desse einingane går det føre seg interaksjon på kryss og tvers. Med ei fleirnivå-tilnærming kan ein få betre innsikt i prosessar og effektar enn ved berre å studere einingane isolert. Dette vil også gjere det mogleg å studere korleis nettverksstrukturar på eitt nivå i systemet påverkar nettverksstrukturar på høgare eller lågare nivå i systemet, noko som i sin tur også vil kunne seie noko om kva verknadar dette får for dei resultata ein oppnår eller ønsker å oppnå. Moliterno og Mahony viser også til faren for å feiltolke nettverksteoretiske forhold dersom ein ikkje tek høgde for desse kryssnivå-effektane i det organisatoriske nettverkssystemet (ibid.,451).

Døme på nettverkseffektane som går føre seg på tvers av nivå, er illustrert av Moliterno og Mahony gjennom denne modellen:

Figure 1
General Model for Cross-Level Network Effects

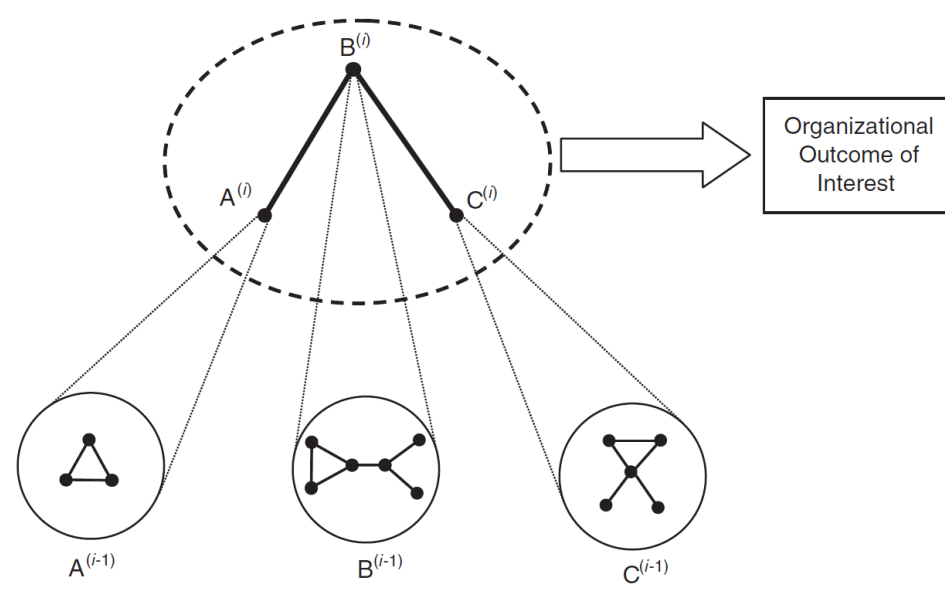


Fig. 3. Modell som illustrerer korleis strukturar på eit nettverksnivå relaterer seg til strukturar på eit høgare eller lågare nettverksnivå (Moliterno & Mahony, 2011, 452).

Dersom ein vil ha kunnskap om og forståing av korleis nettverket mellom $A(i)$, $B(i)$ og $C(i)$ fungerer, er det ikkje nok å sjå isolert på nettverksrelasjonane innanfor den stipla sirkelen. Det vil her også vere interessant å sjå kva som går føre seg på lågare nettverksnivå i $A(i-1)$, $B(i-1)$ og $C(i-1)$. Det som skjer i desse tre nettverka på lågare nivå vil kunne påverke det som skjer i nettverket over. Dersom enkeltindivid i desse nettverka til dømes har ønske om å «jobbe på tvers», vil dette kunne auke sjansen for krysskoplingar mellom desse nettverka. Dette vil i sin tur kunne påverke koplingar i nettverket over, til dømes mellom $A(i)$ og $C(i)$.

Moliterno og Mahony illustrerer også effekten av korleis mangelfulle koplingar på individnivå kan skape strukturelle hol i nettverka. Dersom til dømes berre ein av tre deltakarar i eit nettverk har koplingar mot andre nettverk, vil dei to andre deltakarane i nettverket vere avhengige av at det vert etablert koplingar på individnivå som sikrar at dei også vert integrert i nettverksrelasjonane. Dersom dette ikkje skjer, vil dei bli ståande isolert i eige nettverk. Då oppstår såkalla strukturelle hol i nettverket på dette nivået (Moliterno & Mahony, 2011, 454).

Eg finn Moliterno og Mahony sin nettverksteori interessant som tilnærming for å identifisere koplingar mellom strukturar på ulike nettverksnivå i Kongevegprosjektet og for å analysere

korleis krysskoplingar har påverka prosjektprosessen. På bakgrunn av dette vil eg prøve å avdekke korleis nettverksrelasjonane har påverka samhandlinga i prosjektet.

4.1.4. Kunnskapsdeling, læring og praksisfellesskap. Å dele kunnskap, lære av kvarandre og sikre god informasjonsflyt er sentralt i læringsprosessar innafor organisasjonar og i nettverk. I kunnskap inngår både den tause og den eksplisitte forma for kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen kan vidareformidlast gjennom ord, registrerast, lagrast og overførast til for eksempel nye medlemmer i ein organisasjon gjennom formaliserte aktivitetar. Den tause kunnskapen kan ikkje overførast på same måte fordi han er eit resultat av enkeltindivid sin opparbeidde erfaring. Det vil likevel vere mogleg å dele taus kunnskap, men då må det skje gjennom ei anna form for interaksjon. Nonaka og Takeuchi (referert i Schiefloe, 2015, 227) har gjennom sine studiar funne at prosessar kring kunnskapsdeling er produkt av ei form for sosial omforming. I denne omforminga inngår 4 hovudformer, som kan illustrerast i ein firefelts tabell.

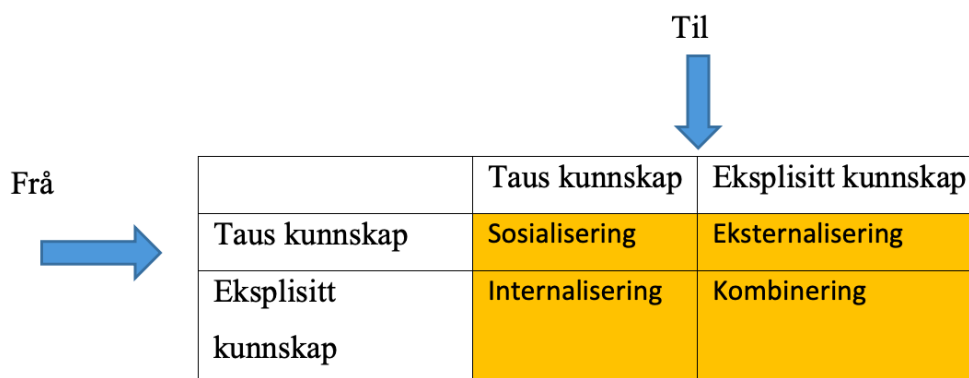


Fig. 4. Illustrasjon som viser prosesser i kunnskapsdeling (Nonaka & Takeuchi, referert i Schiefloe, 2015, 227).

Sosialisering handlar om det å dele erfaringar gjennom samarbeid og samvær. Eksternalisering handlar om å gjere taus kunnskap eksplisitt gjennom dialog og kollektiv refleksjon. Internalisering vert omtalt som ein prosess der eksplisitt kunnskap vert tileigna gjennom erfaring og trening. Kombinering handlar om at den kunnskapen som ligg føre vert sett saman på nye måtar (Schiefloe, 2015, 227).

Kongevegprosjektet skulle løyse eit konkret sett av problem i form av å legge til rette ein historisk veg og formidle denne i ein ny kontekst som eit opplevingsprodukt. I prosjektprosessen inngjekk mange praktiske oppgåver som måtte løysast i fellesskap. I dette

låg også omfattande læring på tvers av fag og sektorar. Eg finn det interessant å sjå dette i lys av teori om praksisfellesskap (communities of practice).

Wenger (referert i Haagensen, Helland & Nesheim, 2018, 19) har definert praksisfellesskap som:

«groups of people who share a concern, a set of problems, a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interaction on an ongoing basis».

Med Wenger sin definisjon, kan fellesskap både internt og på tvers av organisasjonar falle inn under omgrepet praksisfellesskap. Også prosjektorganisasjonar kan seiast å representere praksisfellesskap dersom medlemmane er opptekne av å løyse eit sett av problem, er dedikerte i arbeidet og opptekne av å samhandle. På bakgrunn av ei slik vid forståing av omgrepet praksisfellesskap, meiner eg det er relevant å sjå Kongevegprosjektet som døme på eit praksisfellesskap.

Duguid (2005) har sett nærare på kva som er det særleine og det spesifikke ved praksisfellesskap. Duguid er då særleg oppteken av kva som er skilnadane mellom på den eine sida: kunnskapsoverføring som rein informasjonsutveksling mellom individ, og på den andre sida: det å utveksle kunnskap vi ikkje veit korleis vi skal artikulere eller ikkje sjølv veit at vi er eigarar av. At ting er usagt betyr likevel ikkje at kunnskapen ikkje finns. Kunnskapen ligg der i form av taus kunnskap.

I eit slikt perspektiv vert det å arbeide i eit praksisfellesskap, noko som tilfører samhandlinga ein tilleggsdimensjon som mogleggjer ei anna form for kunnskapsdeling og læring enn det ein oppnår ved rein informasjonsutveksling. Eg finn det interessant å sjå Kongevegprosjektet i lys av dette og vurdere graden av arbeid i praksisfellesskap og korleis dette har påverka samhandlinga i prosjektet.

Informasjonsdeling er ein sentral del av nettverksarbeid, men sjølve kommunikasjonen og kunnskapsutvekslinga er samansett og komplisert. Duguid peikar på at det i nettverk og praksisfellesskap kan vere slik at ein ikkje har kunnskap om korleis ein er ulike eller at ein ikkje ynskjer å dele av eigen kunnskap, til dømes fordi ein ønsker å verne om egne interesser. Dersom ein vil lære av beste praksis og overføre kunnskap om korleis ein har arbeidd for å oppnå resultat, er det viktig å vere klar over desse underliggjande tilhøva. Dette er kritisk i

forhold til å kunne tolke og forstå det som skjer av kunnskapsdeling i nettverk og praksisfellesskap. Å sjå utelukkande på overføring av den eksplisitte kunnskapen, vil ha avgrensa verdi (Duguid, 2005, 113f).

Forholda som Duguid her peikar på, meiner eg er relevante i forhold til å forstå kunnskapsdelinga og samhandlinga i Kongevegprosjektet. Dei deltakande aktørane hadde svært ulik bakgrunn og kan ha hatt manglande forståing av på kva område dei var ulike. I bedriftsnettverket kan det tenkjast at nokre av næringsaktørane ikkje har hatt ønske om å dele av eigen kunnskap. Dette er underliggjande forhold eg vil sjå nærare på i analysen av dei empiriske dataa.

4.1.5. Bruk av ritual i organisatorisk samanheng. Feiringar og markeringar utgjorde ein sentral del av arbeidet i Kongevegprosjektet. Gjennom pristildelingane vart det sett ekstra fokus på å vise fram kva som var oppnådd gjennom arbeidet. Markeringane vart gjennomført som opne utandørs arrangement og følgde i stor grad same mal med talar, tilrettelagde turopplevingar, lokale kulturinnslag og matsservering. Slik sett fekk desse gjentakande arrangementa form av å vere ritual-liknande aktivitetar. Desse aktivitetane vart på denne måten viktige samhandlingsarenaer i prosjektet.

Ritual er aktivitetar vi kjenner som standardiserte og repeterande handlingar som det gjerne følgjer klare forventningar til korleis skal utførast. Smith og Stewart (2011) viser til at bruk av ritual i organisasjonar har verknad gjennom tre gjensidig forsterkande mekanismar; den kognitive meininga, den emosjonelle forankringa og den åtferdsmessige oppskrifta. Dei identifiserer ni funksjoner som ritual kan ha. Blant desse inngår det å skape eit meiningsinnhald, å handtere uro, å kommunisere viktige verdiar og å signalisere engasjement og forpliktingar.

Smith og Stewart skil mellom «full rituals» og det som kan definerast som ritual-liknande aktivitetar. Sistnemnde er svakare i både form og styrke og vil følgeleg ha mindre innverknad og innflytelse enn «full rituals». Ritual-liknande aktivitetar vil likefullt ha verknad dersom dei vert gjenteke på ein regelmessig måte.

Ritual er spesielt verknadsfulle i kommunikasjons- og læringssamanheng fordi det dreg merksemda mot det ein ønsker å vektleggje som viktig, samstundes som det hjelper til med å kanalisere tankar, kjensler og åtferd. Smith og Stewart (ibid.) meiner ritual på denne måten

kan bidra til å verdsetje utført arbeid, skape tryggleik, bidra til stabilitet, skape delt mening, gjere ein stolt, skape band og tillit mellom deltakarane, bidra til gruppesolidaritet, gje identitet og vere inkluderande (men også ekskluderande).

Med bakgrunn i Smith og Stewart (ibid.) sin forståing av funksjonar knytt til ritual og ritual-liknande aktivitetar, finn eg det relevant å sjå feiringane og markeringane i Kongevegprosjektet som arenaer med potensiale til å styrke og vedlikehalde samhandlinga i Kongevegprosjektet.

4.2. Tidlegare forskning og programsatsingar

4.2.1. Riksantikvaren sitt verdiskapingsprogram på kulturminneområdet. Sett i eit historisk perspektiv har kulturminneforvaltninga utvikla seg frå å vere fagdominert med hovudfokus på kulturminna sin eigenverdi og med mål om å fryse ein gitt historisk situasjon, til å ha større fokus på istandsetting som mogleggjer fortsett bruk av kulturminna (vern gjennom bruk). I dag er kulturarven også sett på dagsorden som samfunnsressurs. Kulturminnebasert verdiskaping er tema i to Stortingsmeldingar (Miljøverndepartementet 2005 og Miljøverndepartementet, 2013) og det er etter kvart blitt brei semje om å legge til rette for ein kulturminnepolitikk der kulturarven inngår som ein viktig ressurs i lokalsamfunnsutviklinga. Det er eit uttalt mål at kulturminne skal opplevast som viktige fellesgode og ressursar. I Stortingsmelding 16 (Miljøverndepartementet, 2005) vart regjeringa sine mål for kulturminnepolitikken omtalt som følgjer:

«Regjeringen vil at kulturarven skal få større betydning som kulturell, sosial og økonomisk ressurs...»

«.....Regjeringen vil at kulturminner skal bevares som verdifulle ressurser og være med på å skape verdier i levende lokalsamfunn».

I Stortingsmeldinga (ibid.) vert det vidare vist til at kunnskapen om og erfaringane med bruk av kulturminne som ressurs er mangelfull, at aktuelle verkemiddel ikkje er godt nok innretta mot moglegheita for bruk og verdiskaping og at det er behov for å bygge og spreie kunnskap om korleis kulturarven kan bidra til verdiskaping.

Med forankring i nemnde stortingsmelding sette Riksantikvaren i 2006 i gong ei eiga satsing på verdiskapingsarbeid gjennom «Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet»

(Riksantikvaren, 2011). Programmet sitt mål var å hauste erfaringar om korleis kulturminne og kulturmiljø kunne nyttast meir aktivt inn i samfunnsutviklinga. Her var det også eit ønske om å utarbeide modellar for samarbeid mellom eigarar, næringsliv, offentlege aktørar, museum og frivillige organisasjonar. I tillegg var det eit mål å klargjere kva føresetnader som må vere til stades, samt å avdekke eventuelle flaskehalsar som må fjernast, for å fremje verdiskaping.

Programmet omfatta i alt elleve pilotprosjekt. Føljeforskning, utført av Nordlandsforskning og Telemarksforskning, inngjekk som del av programmet med mål om å gje råd om vidare innretting av arbeidet.

I Riksantikvaren sin sluttrapport (Riksantikvaren, 2011) vart det konkludert med at programmet hadde medført auka interesse for kulturminne som ressurs og at kulturminne hadde fått betre innpass på regionale og lokale utviklingsarenaer. Spesielt vart det vist til kulturarven sin sentrale plass innanfor reiseliv og nytten av samarbeid på tvers av fag- og sektorgrensar.

Det vart vidare konkludert med at fylkeskommunane må ha ein nøkkelrolle i verdiskapingsarbeidet—som kunnskapsleverandør, tilretteleggjar, pådrivar og samarbeidspartnar. Det vart også føreslått at fylkeskommunane må ta ein aktiv rolle i arbeidet med å samordne verkemidlar frå Innovasjon Norge og andre sektorar. Når det gjeld forhold knytt til samhandling, vart det vektlagt at verdiskapingsarbeid på kulturminneområdet må integrerast i planer og strategiar, og at det må arbeidast aktivt for å skape eigarskap, engasjement og vilje til å arbeide for å realisere felles mål.

Ei anna erfaring frå arbeidet er at kommunane må vere hovudaktørane lokalt. Erfaringar frå pilotprosjekta viste at det ligg store utfordringar i det å skape dialog i lokalsamfunnet og mellom lokalsamfunnet og regionale myndigheiter, og at kommunikasjon og balansering av interesser difor er ein viktig del av verdiskapingsarbeidet. Eit anna viktig moment som vert trekt fram er at den kulturelle, sosiale og miljømessige verdiskapinga skjer i møtet mellom dei fastbuande og dei besøkande, og at vektlegging av vertskapsrolla difor må inngå som ein sentral del av verdiskapingsarbeidet.

Riksantikvaren vidareførte verdiskapingsprogrammet etter evalueringa i 2011. Prosjektet Kongevegen over Filefjell vart del av dette programmet i 2012 og fekk eiga omtale i Stortingsmelding 35 (Miljøverndepartementet, 2013). I denne Stortingsmeldinga vert også erfaringane frå verdiskapingsprogrammet frå 2006-2010 omtalt og det vert vist til at ulike

kompetansemiljø innan næringsutvikling og på kulturminneområdet no er blitt kopla tettare saman. Ein erfaring frå programarbeidet er at det er utfordrande å finne fram til det gode samarbeidet og å forstå kvarandre sine fagfelt. Samstundes vert det vist til at potensialet i dette samarbeidet vert oppfatta som stort.

Riksantikvaren har også sett nærare på samfunnsnyttan knytt til kulturarven i eitt breitt perspektiv og i ein rapport frå 2015 (Riksantikvaren, 2015) konkluderer Riksantikvaren med at det er eit stort behov for å synleggjere overfor næringssektorane kva moglegheiter som ligg i å ta kulturarven i bruk som ressurs. Riksantikvaren viser her til at næringsdrivande, eigarar, entreprenørar og investorar må bli trygge på at kulturarvsatsingar gir potensiale for inntening.

4.2.2. Programmet «Naturarven som verdiskapar». Miljødirektoratet gjennomførte i tidsrommet 2009–2013 eit programarbeid med utgangspunkt i naturarven som verdiskapar. Dette programmet har mange fellestrekk med verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet. Også her står den breie verdiskapinga sentralt og programmet rettar stor merksemd mot verdiskaping i lokalsamfunna, utvikling av reiselivsprodukt og ivaretaking av verdiane i naturen på lang sikt. Resultata frå prosjekta som vart gjennomført kan difor seiast å ha klar overføringsverdi til verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet.

Telemarksforsking gjennomførte følgjeforsking av programmet «Naturarven som verdiskapar» og Miljødirektoratet har i etterkant utarbeidd ein rettleiar basert på erfaringane frå dei 15 prosjekta som inngjekk i programmet (Miljødirektoratet, 2015). I rettleiaren vert det mellom anna peika på at prosjektleiarrolla i denne type prosjekt er særleg krevjande. Ein analyse av prosjektleiarrolla i prosjekt som omfattar lokalsamfunnsutvikling (Norsk senter for bygdeforsking, 2010), viser til det same. I denne studien vart det gjennomført spørjeundersøkingar og intervju med deltakarar i ti ulike utviklingsprosjekt. Studien konkluderer med at prosjektleiarrolla vert opplevd å ha eit relativt stort handlingsrom, men at det set store krav til kommunikasjon og til det å klare å engasjere alle aktørane.

4.2.3. Innovasjon Norge sitt bedriftsnettverksprogram. Innovasjon Norge har eit eige program for bedriftsnettverk der dei tilbyr økonomisk støtte og fagleg hjelp til etablering av forplikande strategiske samarbeid mellom bedrifter. Ordninga rettar seg mot små og mellomstore bedrifter. Desse bedriftene har knappheit på ressursar som er sentrale for mellom anna konkurransekraft og vekstevne. Grunntilnærminga i ordninga er å bygge ein ressursplattform for bedrifter som ønsker å samarbeide i eit langsiktig perspektiv og på denne måten auke sjansane for auka lønsemd og vidare vekst. Reiselivsnettverk er døme på nettverk som kan få støtte over denne ordninga.

Bedriftsnettverksordninga vart evaluert i 2018 (Oxford Research, 2018). Evalueringa tok føre seg heile tenesteperioden frå 2009 til 2017.

I evalueringa vert det vist til forhold som gjer at bedriftene ikkje samarbeider på eiga hand. Bedriftene har gjerne dårleg kjennskap til kvarandre og er dermed usikre på gevinstane av eit samarbeid. Dei kan difor vere tilbakehaldande med å investere i samarbeid. Bedriftene kan også vere uroa for å gje frå seg konkurransefordelar dersom dei opererer innafor same marknad eller har relativt lik kjernekompetanse. I tillegg kjem transaksjons- og koordineringskostnadar ved samarbeidet.

Evalueringa viser at bedriftsnettverksordninga gjev bedriftene tilgang på eller påfyll av ressursar for å oppnå verdiskaping på sikt. Døme på dette er stordrifts- og samdriftsfordeler, større løfteevne til å investere i kunnskap og innovasjonsprosessar, meir heilskaplege og integrerte produkt og tenester, større grad av legitimitet og leveringsikkerheit for kjøparane og større tilgang på marknadsinformasjon, samt erfaringsutveksling (Oxford Research, 2018).

Når det gjeld til tenesta si organisering og arbeidsform, viser evalueringsrapporten til at dei fleste bedriftene gjev uttrykk for at dei er tilfredse med oppfølginga frå Innovasjon Norge. Det vert også vist til at Innovasjon Norge sin oppfølging av nettverka har hatt mykje å seie for i kva grad ein har lukkast med arbeidet. Det vert her spesielt trekt fram bidrag til innovasjon når det gjeld marknadsutvikling og marknadsføring, samt utvikling eller forbetring av varer og tenester. Reiselivsnettverka kan vise til ein gjennomsnittsvekst i omsetnad på 6 % i året. At nærare 2/3 av nettverka også vidarefører samarbeidet med ein eller fleire av aktørane etter avslutta prosjektperiode, vert vurdert som indikasjon på at bedriftene opplever nytte og relevans av denne tenesta.

Dei bedriftene i bedriftsnettverk som lukkast best er kjenneteikna ved at dei er aktive og ynskjer utvikling, har eit godt fundert og tilpassa prosjektfokus, har ein målretta marknadsorientering og får god oppfølging frå distriktskontora til Innovasjon Norge. Føremålet med prosjektet må vere tydeleg definert og opplevast som gunstig for alle involverte partar. I dette inngår felles mål og agenda. Administratorbedriftene sin innsats i nettverket vert også trekt fram som avgjerande. Her vert det vist til evna til å vere ein motor i kunnskapsdeling og marknadsutvikling. Likeins vert prosjektleiaren sin rolle som koordinator og drivar i samarbeidet vurdert som sentral. Evalueringsrapporten viser også til at det å bygge samarbeid på tvers av bedrifter ofte tek lang tid og at det kan vere særleg utfordrande dersom bedriftene ser på kvarandre som konkurrentar. For nokre av bedriftsnettverka kan 3-årige prosjekt vise seg å vere for kort tid til å etablere den naudsynte tilliten og samarbeidserfaringa som gjer at ein når måla (Oxford Research, 2018).

4.3. Oppsummering

Innleiingsvis i dette kapitlet har eg sett på korleis omgrepet samhandling kan definerast. Det er lagt vekt på å få fram kva som skil dette frå omgrepet samarbeid. Torgersen og Steiro (2018) sin definisjon vert lagt til grunn i oppgåva. Indikatorar for samhandling og tilhøyrande underliggjande prosessar som påverkar samhandlinga (ibid.), er også nytta som bakgrunn for utforming av spørsmål til informantane.

Kongevegprosjektet har hatt som mål å utvikle eit reiselivsprodukt og fremje verdiskaping i reiselivet i området. Det har difor vore behov for å sjå nærare på kva som kjenneteiknar forskning knytt til turisme/destinasjonsutvikling og korleis omgrepet destinasjon og destinasjonsleiing kan definerast. Då reiselivet ikkje representerer eit eige fagområde eller ein samla sektor, finn eg det føremålstenleg å legge til grunn Kamfjord (2016) sin definisjon og forståing av destinasjon og destinasjonsleiing. Desse definisjonane legg vekt på behovet for samarbeid og samhandling.

Då nettverksarbeid har vore ein sentral del av arbeidet i Kongevegprosjektet, er teori om arbeid i nettverk av stor relevans. Dette handlar også om viktige aspekt i forhold til samhandling. Særleg interessant er det å sjå prosjektet i lys av nettverksteori basert på ei fleirnivå-tilnærming (multi level theory) der det vert lagt vekt på korleis nettverksstrukturar

på ulike nivå i nettverket relaterer seg til kvarandre, kva kryssnivåeffektar dette kan gje og korleis det påverkar samhandlinga.

Teori om praksisfellesskap (communities of practice) er også vurdert som relevant i forståinga av korleis kunnskapsutveksling og læring gjekk før seg i Kongevegprosjektet og korleis dette påverka samhandlinga. Her er Nonaka og Takeuchi (referert i Schiefloe, 2015) sin forståing av kunnskapsdeling og Duguid (2005) sin forståing av kunnskapsoverføring lagt til grunn.

Når det gjeld til aktivitetar som kan definerast som ritual, finn eg Smith og Stewart (2011) sin teoretiske tilnærming interessant, då dei viser til korleis ritual er særlege verknadsfulle i kommunikasjons- og læringssamanhengar. Dei legg mellom anna vekt på korleis ritual inngår i det å skape meiningsinnhald og korleis ritual kanaliserer tankar, kjensler og åtferd. Dette er relevant i forhold til forståinga av feiringar og markeringar i Kongevegprosjektet og kva desse har hatt å seie for samhandlinga.

Ved gjennomgang av evalueringsrapportane frå verdiskapingsprogramma til Riksantikvaren og Miljødirektoratet og i evalueringa av Innovasjon Norge sin satsing på bedriftsnettverk, vert behovet for samarbeid og samhandling trekt fram som viktig for å lukkast med verdiskapingsprosjekt som involverer opplevingar innafor kulturarv og reiseliv. Eg har likevel ikkje funne forskning som viser til modellar eller rammeverk for konkret handtering av samhandling i denne typen prosjektsatsingar.

5. Metode

Oppgåva er ein deskriptiv case-studie og eg har valt ei kvalitativ tilnærming basert på semi-strukturelle intervju. Ved denne metodiske tilnærminga står indikatorar som pålitelegheit, gyldigheit og overførbarheit sentralt når det gjeld å vurdere både avgrensingar og kvalitet på studien. Innleiingsvis vil eg her gjere kort greie for kva desse indikatorane representerer i ein case-studie.

Undersøkinga sin pålitelegheit (reliabilitet) inneber at ein som forskar er bevisst si eiga rolle og korleis dette påverkar både intervju og analyse. Pålitelegheita vil handle mykje om kor vidt ein annan forskar ville ha kome fram til same resultat dersom vedkommande studerte det same temaet. Dette handlar om korleis forskaren sin eigen ståstad og egne preferansar har påverka studien, til dømes gjennom val av informantar, spørsmålsstilling og tolking av innsamla materiale. Eit ideal om å vere fullt ut nøytral og objektiv er ikkje mogleg å oppnå. Difor vert det viktig å gjere godt greie for korleis ein har gått fram i undersøkinga. Dette kan gjerast ved at ein gjev ein inngåande og informativ omtale av caset ein studerer og er open og detaljert om kva framgangsmåte ein har nytta (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, 232). I tillegg er det viktig å gjere greie for eiga forforståing for undersøkinga. Dette inneber å gje til kjenne eigen posisjon og eige engasjement. Dette vil gje andre moglegheita til å sjå kva som eventuelt kan ha prega arbeidet og korleis forskaren sin eigen kunnskap og egne erfaringar vert nytta inn i undersøkinga (Tjora, 2017, 235).

Krav til gyldigheit (validitet) er eit anna forhold som er ein avgjerande indikator for studien sin kvalitet. Spørsmålet ein her må stille seg, er om ein måler det ein er ute etter å måle, om ein svarar på dei spørsmåla som vert stilt og om data ein samlar inn er relevante for problemstillinga. Gyldigheit handlar her om i kva grad forskaren sine framgangsmåtar og funn på ein riktig måte reflekterer føremålet med studien og representerer verkelegheita (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, 232). Ifølgje Tjora (Tjora, 2017, 234) er den viktigaste kjelda til gyldigheit at forskinga går føre seg innanfor fagleg pålitelege rammer, forankra i anna relevant forskning.

Når det gjeld overførbarheit (generalisering) er spørsmålet i kva grad det er utvikla kunnskap i studien som kan overførast og vere nyttig på andre område. Har ein lukkast med å etablere omtalar, omgrep, tolkingar og forklaringar som er nyttige på andre område enn det som vert studert? (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016, 233).

I det følgjande vert den metodiske tilnærminga presentert med vektlegging av transparens knytt til pålitelegheit, gyldigheit og overførbarheit.

5.1. Case-studie

Prosjektsatsinga Kongevegen over Filefjell representerer eit, i kulturminne- og reiselivssamanheng, relativt stort og komplekst samarbeidsprosjekt med deltakarar frå ulike forvaltningsnivå, fag og sektorar, og der både private og offentlege aktørar har vore involvert. Prosjektet har gått føre seg over eit relativt langt tidsrom (10 år) og vore med i Riksantikvaren sitt nasjonale verdiskapingsprogram på kulturminneområdet. I tillegg har prosjektet vore del av Statens Vegvesen sin pilotsatsing innanfor arbeid med skjøtsel og vedlikehald av nasjonale veghistoriske kulturminne, samt Innovasjon Norge sitt program for bedriftsnettverk innanfor reiseliv. Ideelt sett kunne det vore interessant å inkludert fleire case blant prosjektsatsingar i skjeringfeltet mellom kulturarv og reiseliv, men ut frå omfang og tidsbruk, ville dette gå ut over masterstudien sine rammer. Breidda og omfanget i prosjektet Kongevegen over Filefjell gjer likevel at datamaterialet er godt egna for ein studie av samarbeid og samhandling der ein kan gå i djupna på temaet. Gjennom dette vil det vere mogleg å få ei forståing av dynamikken i samhandlinga i ei konkret prosjektsatsing.

Hovudfokuset i case-studien har vore intervju, men i tillegg er alt skriftleg materiale i form av søknadar, rapportar, evalueringar og møtoreferat gjennomgått. Dette er supplert med tilgjengeleg informasjon på nettsider og i sosiale medium. Ein feltstudie inngår også i case-studien, i form av ein tredagars pakketuroppleving langs fjellpasset over Filefjell. Turen starta i Øye i Vang og gjekk til Tyinkrysset, vidare til Maristova og vart avslutta ved Borlaug i Lærdal. Turen gjekk langs den tilrettelagde Kongevegen og inkluderte overnatting og bagasjetransport. I tillegg er ytterlegere tre mat- og overnattingsstader langs Kongevegen (Søre Hemsing, Sommarhotellet i Vang og Sanden Pensjonat) besøkt i samband med gjennomføringa av intervju. Ved sjølv å prøve ut fleire opplevingsprodukt langs Kongevegen har eg fått eit innblikk i kva måloppnåing prosjektet har hatt i forhold til både fysisk tilrettelegging og produktutvikling.

At berre eitt case inngår i studien, gjer at det vil vere avgrensa i kva grad det er mogleg å generalisere ut frå funna i analysen. Styrken i analysen ligg i nærleiken til caset som vert studert og at det kan gje moglegheit for læring. Eg har vore oppteken av å sjå samanhengar og

avdekke utfordringar og suksessfaktorar knytt til samhandlinga i prosjektet. Funna vil bli omtalt og tolka teoribasert. På denne måten vil funna kunne gje erfaringsbasert innsikt som kan ha relevans også utover caset, og dermed også overføringsverdi til andre prosjekt.

5.2. Intervju

Det er gjort eit strategisk utval av informantar til intervju. Informantane har hatt ulike roller i prosjektet Kongevegen over Filefjell, både som deltakarar i prosjektorganisasjonen og som næringsaktørar i bedriftsnettverket. Eg har lagt vekt på å få ei god spreiding i informantar blant prosjektdeltakarane, slik at representantar frå alle prosjekteigarane er representerte, både frå administrativt og politisk nivå. Utvalet av informantar blant bedriftene er gjort med tanke på å sikre breidda i bedriftssatsinga og tal bedrifter er likt frå begge sider av fylkesgrensa. Eg har i tillegg vektlagt å ha med bedrifter som har vore medlemmar i styret i bedriftsnettverket og informantar som har hatt fleire ulike roller i prosjektet, og gjennom dette delteke både i samarbeidsgruppa og i bedriftsnettverket.

Intervjua er strukturerte basert på Tjora sin anbefalte praksis for dybdeintervju (Tjora, 2017, 145) med vekt på inndeling i tre fasar- oppvarming, refleksjon og avrunding. Under intervju har eg teke utgangspunkt i førehandsdefinerte spørsmål (jamfør vedlegg 1 og 2) og supplert med fri samtale basert på dei svara som informantane gav. Under intervju prøvde eg å ha ei mest mogleg ope tilnærming slik at informantane sjølve kunne kome opp med tema dei oppfatta som relevante å bringe inn i samtalen. Eg var særleg oppteken av å avdekke deira haldningar og meiningar kring samhandlinga i prosjektet og korleis dei har opplevd samarbeidet og måloppnåinga i prosjektet. Under intervju var det i mange tilfelle ikkje nødvendig å følgje intervjuguiden slavisk, då informantane gjerne svarte på spørsmåla som ein naturleg del av «eiga forteljning». For meg vart dermed intervjuguiden meir som ei hugseliste for tema eg ville innom under samtalen.

Totalt er det gjennomført 12 intervju. Fem av intervju er, av praktiske årsaker, gjennomført på telefon. Intervju er gjennomført i perioden 04.06.19 til 19.07.19. I forkant av intervju sende eg førespurnad om deltaking på e-post og la ved informasjon om bakgrunn og tema for intervjuet, samt skjema for samtykkeerklæring (jamfør vedlegg 3 og 4). Alle dei førespurde svarte positivt til å delta. Intervju hadde ein varigheit på mellom 45 minutt og ein time. Det er teke lydopptak av intervju og desse er transkriberte i etterkant.

Eg har sjølv, på vegne av Sogn og Fjordane fylkeskommune, hatt ei rolle som prosjektdeltakar i Kongevegen over Filefjell (administrativ representant i samarbeidsgruppa). Som intervjuar er eg såleis prega av ei forforståing basert både på egne preferansar og verdiar, men også basert på egne opplevingar og erfaringar knytt til prosjektarbeidet. Det kan vere ein fordel at eg kjenner prosjektet godt og at eg har erfaring frå arbeidsfeltet gjennom tilsvarande verdiskapingsprosjekt. Men samstundes har dette vore med å påverke val av problemformulering og dei spørsmåla eg har valt å stille til informantane. At eg har meir fagkunnskap på kulturarvområdet enn på nærings- og reiselivsområdet, kan også ha påverka innrettinga av problemformuleringa i oppgåva. Eg har retta merksemda på det eg sjølv har opplevd som interessant å få meir kunnskap om. Andre ville kanskje ha sett fram andre problemstillingar og stilt andre spørsmål.

At eg som tidlegare prosjektdeltakar no går inn i ein forskarrolle, kan også påverke korleis informantane opplever intervjusituasjonen og korleis dei vel å svare. Dei kan tenkje at sidan eg kjenner prosjektet frå innsida, så er det underforstått at eg forstår kva som ligg bak deira synspunkt og oppfatningar. Eg har prøvd å vere bevisst på dette og gått meir i detalj for å få dei til å utdjupe svara. Samstundes ligg det fordeler i at eg kjenner prosjektet godt og har utvikla jobbrelaterte sosiale band til informantane gjennom prosjektsamarbeidet. Dette gjer det lettare å skape tillit i intervjusituasjonen og eg kan bruke egne erfaringar frå prosjektet til oppfølgjande spørsmål for å få informantane til å uttrykke seg meir detaljert og presist.

Ein annan ting som eg har vore merksam på, er faren for at informantane kan ha hatt ynskje om å framstille prosjektet i eit best mogleg lys, både med tanke på korleis dei sjølve har bidrege inn i prosjektet, men også ut frå at dei ynskjer at prosjektet generelt skal få ei best mogleg omtale. I tillegg har prosjektarbeidet gått føre seg over mange år og fleire av informantane har gjeve uttrykk for at det kan vere vanskeleg å hugse tilbake. Synspunkta deira må difor basere seg på «slik eg hugsar det». Det ligg også ein stor fare i at informantane forklarar seg retrospektivt ut frå korleis prosjektet utvikla seg over tid.

Informantane kan også ha lagt band på seg når det gjeld å utlevere egne synspunkt, ut frå at det er ein viss risiko for at dei kan bli kjende att i undersøkinga. I og med at dette er eit case med relativt få informantar, vil det vere vanskeleg å kunne garantere full anonymitet. I empirikapittelet nyttar eg sitat frå intervjuar der dette bidreg til å illustrere og underbygge funn og tolkingar. Her har eg valt å gje informantane moglegheit til å lese igjennom sitata og fått godkjenning til å nytte dei i oppgåva. Det er ikkje oppgjeve namn eller stillingstitlar på informantane. I analysen vert informantane omtalte som prosjektdeltakar A, B, C osv. og som

bedrift 1, 2, 3 osv. For meg har det også vore eit viktig prinsipp at det ikkje er personane som skal stå i fokus i undersøkinga, men i staden samhandlinga dei har vore del av.

Godkjenning av intervjugjennomføringa er innhenta hos Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) og det er innhenta samtykkeerklæring frå alle deltakarane i studien.

5.3. Stegvis induktiv deduktiv (SDI) - tilnærming

Eg har vore oppteken av å ha ei mest mogleg open haldning til problemformulering og handsaming av data i oppgåva. Likevel vil det alltid vere slik at ein må ha eit utgangspunkt når ein startar arbeidet og dette vil naturleg nok også setje nokre føringar. Som omtalt i innleiingskapittelet var eg nysgjerrig på samhandling i verdiskapingsprosjekt i skjeringsfeltet mellom kulturarv og reiselivsutvikling. På dette området hadde eg også kjennskap til fleire forskings- og evalueringsrapportar, mellom anna frå Riksantikvaren sitt verdiskapingsprogram på kulturminneområdet (Riksantikvaren, 2011). I og med at min fagbakgrunn og kompetanse i all hovudsak ligg innanfor kulturarvfeltet, valde eg innleiingsvis å orientere meg i faglitteratur innfor reiselivs- og destinasjonsleiing. Kamfjord (2016) gjev ei framstilling av reiselivsfeltet som eit komplekst kompetanseområde der prosess og samhandlingskompetanse er ein nøkkel for å lukkast. Dette vakte nysgjerrigheit hos meg og var utgangspunkt for den innleiande problemformuleringa og grunnlaget for intervjuguiden som vart utarbeidd. I tillegg la eg vekt på Torgersen og Steiro (2018) sine 15 indikatorar for effektiv samhandling og tilhøyrande underliggjande prosessar når eg under intervju bad informantane om å utdjupe svara.

For å unngå å la tidlegare forskning og teori i for stor grad styre analysen av det innsamla datamaterialet, men samstundes vere open for å sjå koplingane mellom empiri og teori, har eg ved handsaming av empirien nytta ei tilnærming basert på ein stegvis induktiv deduktiv metode (Tjora, 2018). I denne forskingsmetoden er målet å kombinere systematikk og kreativitet i ulike deler av den kvalitative forskingsprosessen.

Metoden legg vekt på den induktive strategien og ei empirinær koding. Det er også eit poeng at kodane skal ligge tett på deltakarutsegnene og at kodinga relaterer seg til kva informantane faktisk *seier*, og ikkje nødvendigvis kva dei snakkar *om*.

I kodetestinga (den deduktive testen) er det eit poeng å avdekke om kodane berre er sortert empiri eller om dei faktisk representerer koding som ligg nært på empirien. Sentrale spørsmål er då: Kunne ein laga koden før kodinga? Kva fortel berre koden ?

I kodegrupperings- og konseptutviklingsdelen av SDI-metoden skal kodane grupperast ut frå innbyrdes tematisk samanheng og ein skal sjå etter mogleg generalisering av dei funna som kjem til syne. Under kodegrupperingsarbeidet samlar ein kodane som har innbyrdes tematisk samanheng. I denne delen av arbeidet og i den påfølgjande konseptutviklingsdelen er det naturleg å sjå til tidlegare forskning og teoriar. SDI-metoden kan difor sjåast på som induktiv (empiridrevet) i dei første stega og meir teoretisk påverka (abduktiv) i dei seinare fasane (Tjora, 2018, 68).

Eg har teke utgangspunkt i dei empiriske dataa og handsama desse ved hjelp av ei tilnærming basert på SDI-metoden. Ved kodinga har eg prøvd å gjere kodinga så empirinær som mogleg. Her har eg i tråd med SDI-tilnærminga valt ut kodar som ligg tett på informantane sine utsegn og som «fortel meir om kva dei seier enn kva dei snakkar om». Kodane er deretter gruppert ut frå innbyrdes tematisk samanheng. Intervjumaterialet er koda i til saman 105 kodar, fordelt på 19 kodegrupper. Desse er vidare delt i elleve kategoriar, fordelt på fire hovudkategoriar.

Under er døme frå kodinga:

Intervju	Koding 1 (105 kodar)	Koding 2 (19 kodegrupper)	Koding 3 (11 kategoriar)	Koding 4 (4 hovudkategoriar)
Og elles har eg møtt ein del som berre har trekt på skuldrane og sagt: «Ja, dei får no berre drive på». Og så er det andre sånne heilt unike ...og som har sett moglegheitene. Dei som har trekt mest på skuldrane...er vel dei som har mest å takke oss for...for dei har ikkje bidrege noko særleg... og så berre dett det ned i hovudet på dei. Men no er det ingen som kritiserer jobben som er gjort.....og det er ingen som kritiserer oss for pengane vi har brukt eller prioriteringane vi har gjort, noko som elles er veldig vanleg i mange andre prosjekt.	Det berre dett ned i hovudet på dei - har ikkje bidrege noko særleg	Gratis-passasjerar	Vilje til aktiv deltaking	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement

Vedlegg 6 viser koding for heile hovudkategorien « I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement». Vedlegg 5 viser oversikt over kodegrupper og kodegruppering.

Undervegs i arbeidet med kodinga og i det etterfølgjande og førebuande analysearbeidet, vart det naudsynt å hente inn ytterlegare teori med relevans i forhold til det empiriske materialet.

På denne måten fekk arbeidet ein meir abduktiv tilnærming i denne fasen av datahandsaminga. Her vart nettverksteori, teori om praksisfellesskap og teori om ritual inkludert i analysearbeidet, og problemstillinga i oppgåva var utdjupa med delproblemstillingar i tråd med dette.

6. Empiri

Innleiingsvis i intervjua vart det opplyst at oppgåva sin overordna problemstilling var samhandlinga i prosjektet og at informantane difor måtte legge vekt på synspunkt som særleg kunne belyse dette.

I intervjua med prosjektdeltakarane og kontaktpersonane i verdiskapingsprosjektet vart det formulert opne spørsmål om forventning, engasjement, samarbeid, prioriteringar, mål, utfordringar og suksessfaktorar.

I intervjua med bedriftene vart spørsmåla i intervjuguiden sortert i fire hovudkategoriar: bakgrunn, nettverkssamarbeid, resultat og effektar, og vidare samarbeid.

Gjennom ei empirinær koding med utgangspunkt i ei tilnærming basert på SDI-metoden kom fire hovudkategoriar til syne. Desse fire kategoriane dannar utgangspunkt for presentasjonen av resultat og funn: «i spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement», «utforskande samhandling eller forpliktande samarbeid?», «forståing av det som veks fram og kva som må gjerast» og «lokal stoltheit og det å bli sett utanfrå».

6.1. I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement

Denne hovudkategorien handlar om haldningar og verdiar som prosjektdeltakarane og bedriftene har gjeve uttrykk for å ha opplevd i prosjektet.

Bedriftene er tydelege på kva som har motivert dei til å delta, men gjev også klart uttrykk for kva som har vore til frustrasjon når det gjeld engasjement i prosjektet. Dette gjeld særleg temaet aktiv kontra passiv deltaking.

Vidare kjem det fram synspunkt kring personleg engasjement og korleis dette har vore både ein styrke og ein svakheit i prosjektet. Tilliten mellom deltakarane i prosjektet vert omtalt som gjennomgåande god, men har også vore utfordra på viktige punkt.

Funna vert presentert i dei to kategoriane: «vilje til aktiv deltaking» og «respekt og meiningsbryting». I kategorien «vilje til aktiv deltaking» inngår kodegruppene «gratispassasjerar» og «motivasjon og relevans». I kategorien «respekt og meiningsbryting» inngår kodegruppene «tillit og openheit» og «personleg engasjement». Skjema med

kodegruppering for hovudkategorien «i spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement» er lagt ved oppgåva (vedlegg 6).

6.1.1. Vilje til aktiv deltaking. Fleire av dei små bedriftene gjev uttrykk for at dei oppfatta grunnidéen i prosjektet som interessant og at dette kunne vere noko som var med på å kople lokalt reiseliv i Lærdal og Vang, at det kunne vere «ein raud tråd - bokstaveleg talt». Samstundes var det ei noko avventande haldning med tanke på kva ein kunne få ut av eit bedriftsnettverk langs Kongevegen. Bedrift 1 formulerer det slik:

«Eg er jo gamal nok til å ha realistiske forventningar. Eg trur jo ikkje på gull over natta. Eg veit jo at ting vil krevje lang tid for å bli innarbeidd i ein marknad eller i eit samarbeid. Eg trur jo ikkje på slike enkle raske løysingar...difor må ein ha realistiske forventningar. Men eg syns det likevel var interessant nok til at eg ville bruke dei tusenlappane og den tida som det ville krevje».

Det er også fleire av bedriftene som framhevar ønsket om å bidra til positiv utvikling i lokalsamfunnet og at dette har vore ein sterk motivasjon for å delta i nettverket.

Kongevegprosjektet var «eit høve til å få til noko i bygda». Bedrift 2 formulerer det slik:

«Fokuset på lokalsamfunnsutviklinga stod sentralt i nettverket på ein måte... altså ansvar for fellesskapet og lokalsamfunnet, ...og det å bruke lokale råvarer, lokale underleverandørar, sikre kvalitet, ta vare på kulturarven. Det var mange gode ting som eg syns eg kunne stå inne for ...og syns var ok».

Prosjektdeltakar B fortel om opplevinga frå eit av dei første møta med bedriftsnettverket:

«Den beste opplevinga eg har hatt med bedriftsnettverket...det var eit av dei aller første møta...då var vi kanskje 20 stykk. Der vart vi delt inn i grupper...og så fekk vi ulike oppgåver vi skulle svare på. Vi skulle blant anna setje opp ei liste over dei viktigaste tinga med å delta i prosjektet... Ingen av bedriftene hadde med at dei skulle tene pengar på prosjektet... det vert eg nesten litt rørt av å tenkje på. Ein skulle tru at dei minste småskalabedriftene først og fremst såg moglegheitene til å tene pengar på å vere med...men slik var det ikkje altså».

Fleire av bedriftene som har delteke aktivt i prosjektet gjev uttrykk for frustrasjon over det dei opplever som gratispassasjerar. Dei viser her særleg til dei større bedriftene i området, som

kanskje ikkje i like stor grad er avhengige av eit enkeltprosjekt som Kongevegen, men som likevel «nyter godt av det arbeidet som dei mindre bedriftene har lagt ned stor innsats i å utvikle».

Prosjektdeltakar A meinte det også var heilt tydeleg at ein del av dei lokale næringslivsaktørane ikkje hadde særleg tru på prosjektet då det starta opp:

«Vi fekk beskjed av ein del i næringslivet at denne vegen ville ikkje kome til å føre til noko i det heile teke... og ville ikkje bli nyttig. Og det overraska meg veldig. Store aktørar faktisk...som ikkje brydde seg med det. Og det skjønner eg ikkje. Dei bedriftene har den same tilnærminga til fellesgodefinansiering og den type ting ...men at dei ikkje såg verdien av Kongevegen...ja, det forstår eg ikkje. (...) Og elles har eg møtt ein del som berre har trekt på skuldrane og sagt: «Ja, dei får no berre drive på». Dei som har trekt mest på skuldrane...er vel dei som har mest å takke oss for...for dei har ikkje bidrege noko særleg... og så berre dett det ned i hovudet på dei. (...) Men det er ingen som kritiserer jobben som er gjort...og det er ingen som kritiserer oss for pengane vi har brukt eller prioriteringane vi har gjort. Det er for øvrig veldig vanleg i mange andre prosjekt».

Av bedriftene som deltok i nettverket, var det fleire som hadde ein relativt passiv rolle i prosjektet. Dei var formelt med i nettverket, men var sjeldan på møte. Dei aktive aktørane i nettverket opplevde dette som utfordrande, då nettverket fort vart sårbart og «brukte opp» eldsjelene. Det utfordra også tanken om at Kongevegen var noko ein skulle utvikle i fellesskap.

Bedrift 2 hadde følgjande tankar rundt dette:

«Ja, enkelte har ein tendens til å sitje på gjerdet og sjå kva som skjer... og heller vere frustrerte over det som ikkje vert gjort. Og dei forventar...ja,... dei ser på oss i styret som eit slags offentleg organ...som skal levere noko. Ikkje alle identifiserer seg med det at vi skal skape noko saman. Og ja,...dei sit og ventar på at det skal kome noko som dei kan bruke og ha nytte av, for eksempel ein flott produktpakke, utan å bidra med innhald sjølve. Men det vi gjer i nettverket... det er jo å prøve å utvikle noko saman. Det er nokon som aldri er på møte, som berre uttrykker frustrasjon over at ting går treigt og at «no må dei kome med noko», som om vi er ein offentleg institusjon som skuldar dei noko. Men vi jobbar jo alle stort sett berre på dugnad. Trur ikkje alle har heilt skjont at dette er noko vi må skape saman».

Dei mest aktive deltakarane i bedriftsnettverket er også opptekne av verdien av det å bli godt kjende med kvarandre. «Skal ein marknadsføre kvarandre, er det avgjerande å ha inngåande kunnskap om kva den einskilde bedrifta kan tilby.» Besøk hos kvarandre og det å delta på ein felles møteplass vert her trekt fram som heilt avgjerande for eit godt samarbeid.

6.1.2. Respekt og meiningsbryting. Informantane som representerer prosjektdeltakarane i verdiskapingsprosjektet omtaler Kongevegprosjektet som eit prosjekt med engasjerte og dedikerte deltakarar, «utpeika av sine respektive organisasjonar ut frå kunnskap, interesse og tidlegare erfaring med veghistorie og prosjektarbeid». Dette førte til at ein hadde engasjerte og godt kvalifiserte deltakarar som var «sterke individualistar med kvar sine spesialfelt». Det sterke personlege engasjementet vart oppfatta som ein styrke i prosjektet, men hadde også ei bakside i form av sterke meiningar som skulle brytast mot kvarandre. Prosjektdeltakar B har reflektert over korleis dette har påverka samarbeidet i prosjektet:

«...og når organisasjonane sender ut personar som er veldig engasjerte i dette her,... då har dei ofte veldig sterke meiningar om korleis det skal vere...og det er ei utfordring,...for å seie då at ting skal vere litt annleis for dei som har sterke meiningar og er på ein måte «heltar» på sine felt,...ja det er utfordrande. Og når du i tillegg har mange slike «heltar»...ja, då gjer det samarbeidet vanskeleg. Då går det utruleg mykje tid med til å samkøyre folk».

Det sterke personlege engasjementet kjem til dømes fram hos prosjektdeltakar C som ikkje vil legge skjul på at han opplevde at det var vanskeleg å bli høyrd og meiner det var avgrensa moglegheit til å påverke prioriteringane i prosjektet:

«Eg for min del hadde jo tankar om at ein kunne ha prioritert annleis...det legg eg ikkje skjul på... og det la eg ikkje skjul på den gongen heller. Over høgfjellet... så meiner eg det var lagt ned for lite midlar. Og også ei strekning nedanfor Galdane... den syns eg rett og slett vart heilt gløymd. Eg tenkjer det vart brukt alt for mykje midlar til å bygge opp att desse flotte murane...det er jo vel og bra absolutt,...men,...kanskje skulle ein prioritert litt annleis».

På spørsmål om korleis prosjektdeltakarane har opplevd samarbeidet, svarte alle at dei opplevde dette som godt og at det var «ein iver og glød i dette» som ein vanlegvis ikkje finn i prosjektsatsingar, og at samarbeidsklimaet var prega av tillit og openheit.

Det kjem likevel fram einskilte synspunkt som kan tyde på at det ikkje var takhøgde for å ta opp alle typar problemstillingar. Prosjektdeltakar D trekk til dømes fram sine betraktningar om kor vidt den todelte prosjektorganiseringa var optimal, men viser til at det var alt for stor risiko knytt til å ta opp dette, då ein var heilt avhengig av «goodwill» frå ein av dei sentrale bidragsytarane i prosjektet.

Prosjektdeltakar B viser til det han oppfattar som nedsnakking av prosjektet:

«Eg opplevde at det var medlemmar i prosjektet som snakka ned prosjektet i ulike samanhengar... og det var veldig utfordrande...for det gjorde det problematisk å få til den gode lokale forankringa».

Fleire av prosjektdeltakarane omtalar også at dei har opplevd omkampar om ting som allereie var bestemt og at dette førte til mange unødvendige diskusjonar. Dette påverka det elles gode samarbeidsklimaet.

6.2. Utforskande eller forpliktande samarbeid?

Rolleforståing, forventnings- og ansvarsavklaringar er tema alle informantane har vore særleg opptekne av og som mange har brakt fram i ulike samanhengar. Dette er tema som er vanskeleg å sjå isolert, då dei er tett knytt opp til andre tema, som til dømes målforståing, kommunikasjon og eigarskap. I hovudkategorien «utforskande samhandling eller forpliktande samarbeid?» har eg samla dei synspunkta som er mest direkte relaterte til dei rolleforståing og forventnings- og ansvarsavklaringar.

Funna vert presentert i dei to kategoriene: «rolleforståing og forventningsavklaringar» og «ansvarsavklaringar». I kategorien «rolleforståing og forventningsavklaringar» inngår kodegruppene «forventningar», «ulike roller» og «kommunikasjon». I kategorien «ansvarsavklaringar» inngår kodegruppene «kven har ansvar» og «kjenne seg forplikta».

6.2.1. Rolleforståing og forventningsavklaringar. Både prosjektdeltakarane i verdiskapingsprosjektet og medlemmane i bedriftsnettverket var opptekne av kva forventningar som låg til arbeidet dei skulle utføre. Dette var eit tema som kom opp igjen hos informantane mange gonger. Det var særleg dei overordna forventningane det offentlege hadde til næringslivet og vice versa som vart omtalt. To utsegn, høvesvis frå ein av bedriftene og frå ein av prosjektdeltakarane, illustrerer dette:

«Kommunane syns eg, har eit veldig urealistisk forhold til kva det lokale næringslivet kan bidra med av innsats til fellesgode som restaurering og vedlikehald. Kommunane har ei forventning om at vi no skal tene masse pengar... og dermed ha eit moralsk ansvar for restaurering, skjøtsel og tilrettelegging, særleg på dei strekningane som ikkje er freda. Det er uttrykt ved fleire høve frå ein av kommunane at intensjonen er at på sikt så skal nettverket også ta på seg vedlikehald av vegen. Kommunen vil rett og slett riste dette ansvaret av seg. (...) Vi har jo fått midlar frå Innovasjon Norge for å utvikle oss som bedrifter,...ikkje for å ta vare på vegen. Så her er det nokon som ikkje heilt har skjønt kva prosess vi er inne i. Så her opplever vi at kommunen stiller krav til oss som er heilt umoglege å innfri». (Bedrift 2)

Ein av prosjektdeltakarane opplever situasjonen slik:

«Den generelle tilnærminga som reiselivet har...ja dei er på ein måte...ja, dei forventar veldig mykje av det offentlege, jaskremmande mykje eigentleg (...) Og kor mykje kan næringslivet og reiselivet forlange? Det er ingen grenser. Så,...ja, det forandra seg ikkje i starten med Kongevegen i det heile teke. Det var ein forventning til kommunen om at dei skulle løyse opp i alt». (Prosjektdeltakar A)

Når det gjeld rolleforståing, var det gjennomgåande stor semje om at næringslivet har ein kommersiell rolle og at det offentlege har ein tilretteleggjande rolle. Etter kvart som bedriftsnettverket vart meir operativt, melde det seg likevel mange spørsmål knytt til ansvaret for formidling og informasjon om Kongevegen. «Var dette noko bedriftsnettverket skulle ta hovudansvaret for eller var det hovudprosjektet som skulle ivareta dette?» Fleire av informantane opplevde dette som utfordrande og meinte det var nødvendig å sikre ein god miks av historisk og kommersiell informasjon.

Det vart utvikla ein mobilapplikasjon i regi av prosjektet. Denne hadde både historisk informasjon om vegen, digitale kart og presentasjon av dei einskilde bedriftene (mat,

overnatting, transport). Etter kvart vart det diskusjonar kring nytten av denne applikasjonen. Meiniane var delte både internt i bedriftsnettverket, men også mellom hovudprosjektet og bedriftsnettverket.

Prosjektdeltakar A formulerer det slik:

«Outtt-appen har vore ein stor frustrasjon. Vi var jo med og betalte for å få den utvikla...men no vil ikkje bedriftsnettverket ha han (...). Utviklinga og bruken av appen skulle ha vore betre forankra. Vi skulle vore einige om behovet».

Også rolleavklaringar knytt til redaktøransvaret for heimesida og sosiale medium vart etter kvart gjenstand for diskusjon. Ein av medlemsbedriftene meiner dette i stor grad handla om manglande intern kommunikasjon, men at det også var eit uttrykk for sterke ønsker om å kjenne eigarskap til prosjektet:

«...Og så handlar det litt om det å kjenne eigarskap til prosjektet. Eg hugsar for eksempel at det var diskusjon om kor tid bedriftene skulle overta ansvaret for FB-sida til Kongevegen. Det var eit ganske heitt tema (mykje latter)... Og styret i bedriftsnettverket bestemte at Outtt-appen ikkje skulle nyttast vidare. Men eg stod ikkje i bresjen for at den skulle ut...berre så det er sagt (...) Men så er jo den nye heimesida blitt veldig bra ... og gjør jo sånn sett nytten. Og appen eksisterer jo framleis ... og du får informasjon om vegen og historia ... men ikkje om bedriftene langs vegen då. Men min bedrift som enkeltbedrift marknadsfører appen aktivt, ...for det er jo ok å kunne følge GPS-informasjonen når du er ute i naturen». (Bedrift 5)

Ut frå det informantane seier, kan det sjå ut for at det i starten av prosjektet var størst usemje om kva ein kunne forvente av kvarandre, mens det utover i prosjektet vart meir diskusjon kring eigarskap til satsinga og kven som skulle «fronte» Kongevegen.

6.2.2. Ansvarsavklaringar. Fleire av informantane har reflektert over kor vidt ansvarsområda i prosjektet har vore godt nok definerte og kva konsekvensar dette har fått. Dels omhandlar dette ansvarsavklaringar undervegs i prosjektarbeidet, men også ansvar for vidare drift av Kongevegen etter prosjektavslutting. Sagt på ein anna måte: «Kven gjer kva?».

Ein av bedriftene fortel om korleis ein i prosjektet var god til å definere kva som måtte gjerast, men i liten grad fordelte oppgåvene slik at nokon kjende seg direkte forplikta til å følgje opp:

«I hovudprosjektgruppa var det mange som hadde meiningar om kva som måtte gjerast...men nokon måtte jo også gjere det på ein måte... Gruppa var veldig flinke til å avdekke og påpeike ting, men **ikkje** korleis ting skulle løysast i praksis. (...) Vi hadde trengt meir forpliktande planar undervegs i prosjektet. Det var jo veldig sånn at det var avhengig av engasjement frå enkeltpersonar. Og ofte jobba vi utifrå at nokon tok opp tråden og sa: «No må vi sjå til å få sett ut nokre skilt». Tiltaka var definerte...men, so what? ...kven skulle utføre ting i praksis? Eg syns dette var veldig uklart». (Bedrift 2)

Nokre av informantane deler også synspunkt om det å vegre seg for å ta ansvar, i og med at engasjement og involvering kunne forplikte i eit lengre perspektiv. Fleire av bedriftene trekk i denne samanheng fram at kommunane var «vanskelege å få grep på» og at dei peikar gjensidig på kvarandre internt i organisasjonen: «Nei, det er ikkje mitt bord»-tilnærminga.

Parallelt med dette kjem det også fram synspunkt som peikar i motsett retning, der kommunane får skryt for å ha teke eit stort ansvar for vedlikehald og skilting av vegen. Det vert også vist til at det er oppretta eit samarbeidsforum der representantar frå kommuneadministrasjonane, dei kommunale næringssekskapa og bedriftsnettverket møtast.

Fleire av informantane deler på ulike måtar synspunkt om at prosjektet har hatt for lite fokus på «livet etter prosjektslutt» og at ein skulle starta lenge før med å tenkje på kva som måtte vere på plass av ansvarsavklaringar når prosjektet gjekk inn i slutfasen.

Bedrift 2 reflekterer slik rundt dette:

«I slutfasen av hovudprosjektet skulle vi ha sikra ein struktur og eit forpliktande samarbeid for det vidare arbeidet...i alle fall hos kommunane, fylkeskommunane og bedriftene... og nedfelt dette i ein enkel avtale. Då kunne forventningane oss i mellom vore meir avklarte ... og eg trur vi kunne unngått ein del frustrasjon».

Ein av prosjektdeltakarane frå kommunal side summerer opp situasjonen slik:

«Forventningane til kva kommunen skulle bidra med når det gjeld vedlikehald....syns eg har vore, ...og er framleis litt utfordrande. Men vi må jo og sjå det ut frå at dette gjev om eit reiselivsprodukt,...det gjev oss naturopplevingar....og det gjev historiske

opplevingar...og det gjev fysisk fostring, ...så det er klart vi må prioritere dette.(....)
For å lukkast vidare...er vi veldig avhengige at fortsatt godt samarbeid. Og vi er
veldig avhengige av å få til gode ansvarsavklaringar». (Prosjektdeltakar E)

Det at ansvarsavklaringane har vore uklare, er noko alle prosjektdeltakarane, på ulike måtar, har opplevd som utfordrande. Fleire trekk fram dette som ein viktig lærdom og erfaring å ta med vidare i liknande prosjektsatsingar.

6.3. Forståing av det som veks fram og kva som må gjerast

Dette er den største hovudkategorien og omfattar eit stort og samansett temaområde som prosjektdeltakarane og nettverksbedriftene har vore særleg opptekne av undervegs i prosjektet, og som dei også har reflektert mykje over i etterkant. Informantane kjem her inn på sentrale problemstillingar som; om prosjektet var forankra godt nok blant næringslivsaktørane, kor vidt næringslivet vart involvert på riktig tidspunkt/på riktig måte, kor vidt ein hadde tilstrekkeleg/riktig kompetanse på plass, om ein klarte å oppnå ei felles målforståing og kor vidt ein klarte å rigge prosjektet slik at ein arbeidde på ein samkøyrd måte.

Funna vert her presentert i dei fem kategoriane: «forankring og framdrift», «kompetansebehov og kunnskapsdeling», «felles referanseramme og det å lære av andre», «utvikling av felles målbilete» og «synkronisering/vere samkøyrde». I kategorien «forankring og framdrift» inngår kodegruppene «tidspunkt for å engasjere seg» og «oversikt/kontinuitet». I kategorien «utvikling av felles målbilete » inngår kodegruppene «ulike mål» og «forståing som veks fram». I kategorien «synkronisering/vere samkøyrde» inngår kodegruppene «å vere førebudd» og «saman om viktige avgjerder?». Dei to kategoriane «kompetansebehov og kunnskapsdeling» og «felles referanseramme og det å lære av andre» har fått same nemningar som dei respektive kodegruppene dei representerer.

6.3.1. Forankring og framdrift. Både prosjektdeltakarane i hovudprosjektet og medlemmane i bedriftsnettverket har synspunkt knytt til involveringa av det lokale næringslivet. At bedriftsnettverket kom relativt seint på bana, vert av fleire framheva som eit «minus» i prosjektet. Fleire av informantane meiner ein kunne ha kome mykje lenger i prosjektet og hatt betre framdrift dersom det lokale næringslivet hadde engasjert seg på eit tidlegare tidspunkt. Samstundes er nokre av informantane klare på at det ikkje er sikkert at aktørane ville ha blitt med på eit tidlegare tidspunkt fordi tilrettelegginga av vegen var ein føresetnad for at bedriftene i det heile teke ville gå i gong med eit nettverksarbeid.

Bedrift 2 formulerer det slik:

«Eg trur ikkje bedriftene kunne ha vore med tidlegare enn dei vart. Bedriftene er jo opptekne av at ting er litt bearbeidd før dei engasjerer seg...for dei er avhengige av å ha noko å forhalda seg til».

Fleire av informantane meiner likevel at næringssselskap og næringsjefar burde ha blitt utfordra på samarbeid langt tidlegare i prosjektet. Prosjektdeltakar F trur slik involvering ville vore ein styrke for utviklinga av reiselivsproduktet:

«Eg meiner næringsaktørane skulle vore teke med og integrert mykje tidlegare i prosjektet...Tenk kva me hadde tent på å få dette i gong på den tida då (...) For å få næringsaktørane med tidlegare kunne ein ha invitert til møte, workshops og kanskje tilbydd økonomiske incentiver slik at ein kunne utvikla seg retta mot det heilskaplege reiselivsproduktet Kongevegen. Då kunne vi fått til betre koplingar mot det lokale næringslivet».

Det kjem også fram synspunkt i retning av at ein brukte for mykje tid på forankringsarbeidet internt i prosjektet, og at dette i sin tur gjorde at framdrifta vart for dårleg og at ein ikkje klarte å innfri dei forventningane som var skapt.

«Eg syns i det heile teke det var litt uoversiktleg i forhold til... ja, det vart så mange ulike grupperingar i dette prosjektarbeidet... og der arbeidet delvis gjekk inn i kvarandre. Slik at det var vanskeleg å ha ein formeining om kvar grensa gjekk...og ofte så var det mange personar som deltok på tvers ,... i ulike grupper igjen... Så eg trur nok ein kunne ha organisert det litt annleis ...for å få det meir...ja, både meir oversiktleg og meir effektivt,... i forhold til både sjølve jobbinga og i forhold til framdrifta (...) og at dette igjen resulterte i at ein fekk dårleg omtale i form av at det

og det ikkje var skjedd til den tida, ikkje sant... Ja, det er noko der, ein beit seg kanskje litt i foten. Hensikta var jo veldig god, men det er altså grunn til å spørje seg om ein så brei forankring er føremålstenleg i forhold til det å samstundes skulle sikre ein effektiv og god nok framdrift». (Prosjektdeltakar D)

Tilsvarande var det stor utskifting i prosjektleiinga i bedriftsnettverket, noko som fleire opplevde som «noko uryddig». Innovasjon Norge er oppteken av mest mogleg kontinuitet i leiinga av slike bedriftsnettverk og meiner ein har mykje å vinne på det. Å ha ein dedikert prosjektleiar som kan følgje prosjektet gjennom alle fasar, vert vektlagt som «alfa og omega» for stabiliteten, men også for å sikre god framdrift på nettverksoppgåvene.

6.3.2. Kompetansebehov og kunnskapsdeling. Sentrale representantar i bedriftsnettverket meiner at dei økonomiske rammene i bedriftsnettverket gav dei liten handlefridom til å kunne «kjøpe» ekstern kompetanse. Dette resulterte i at mykje av arbeidet i lengre periodar vart utført dugnadsbasert og av styret.

Prosjektdeltakar D meiner Innovasjon Norge burde ha vore langt meir aktive og gitt meir konkrete råd om kven som kunne bidra inn med kompetanse:

«Mitt inntrykk er at Innovasjon Norge berre har satt på sidelinja og venta på søknadar, utan å vere proaktive sjølve... i form av å gå i dialog med aktørane i bedriftsnettverket og i fellesskap finne ut...ja, kor er det skoen trykker... og kva gjer vi for å førebu oss på det som skjer. Og det syns eg er altfor passivt av Innovasjon Norge. (...) For eg trur kanskje ikkje bedriftsnettverket har hatt nok kunnskap om kva dei trengte av kompetanse for å utvikle produktet sitt... så det vart på ein måte eit slags vakuum der (...) Vi diskuterte jo mange gonger at dette måtte jo vere ein gåvepakke til næringslivet, ...men så har dei kanskje korkje erfaring eller kompetanse på korleis ein tek ut potensialet i ein slik moglegheit».

Innovasjon Norge omtaler på generelt grunnlag sin rettleiarrolle som litt utfordrande på dette punktet. I og med at Innovasjon Norge sit på pengesekken, så er dei forsiktige med å gå på andre sida av bordet og «seie konkret kva bedriftsnettverka skal gjere». Innovasjon Norge er likevel tydeleg på at den økonomiske støtta dei gjev til bedriftsnettverk først og fremst skal gå til nettopp å hente inn ekstern kompetanse, og at oppgåvene vanskeleg kan løysast dugnadsbasert dersom ein ikkje har den rette kompetansen i egne rekker.

6.3.3. Felles referanseramme og det å lære av andre. Medlemmane i

bedriftsnettverket meiner studieturen til Via Splüga var både nyttig og lærerik og at det å høyre om andre sine erfaringar og å få oppleve ting i praksis, gjorde at dei vart meir trygge på eige produkt. Bedrift 3 kom med følgjande betraktning:

«Studieturen til Via Splüga var veldig lærerik for oss. Vi gjekk i tre dagar...og der også var det jo litt asfalt og litt bussing innimellom...men det gjorde ikkje så mykje (...). Der fekk vi oppleve i praksis,... og ikkje berre i teorien,... korleis vandreturane kunne organiserast som pakketurar. Det var veldig nyttig for oss».

Turen vert av fleire også omtalt som nyttig i forhold til at dei som deltok fekk ein felles referanseramme når dei snakkar om tilrettelagde turar. Fleire meinte ein hadde gått seg litt fast i å tenkje ein elleve mil lang samanhengande rute, av nokre omtalt som «ellevemils-idealismen». I staden vart fokuset retta mot at det er mogleg å tenkje tilrettelegging av delstrekningar. Bedrift 4 reflekterer slik over lærdomen frå Via Splüga turen:

«Og så er det dette med at for mange verkar det litt avskrekkande at turen er så lang...heile 11 mil...men når dei (vandrarane) får beskjed om at det er mogeleg å gå delstrekningar for å få med seg høgdepunkta...ja, då vert folk meir interesserte. Så det er nok ein god strategi å selje delstrekningar framfor heile turen. For det er jo ein avgrensa marknad for dette med langvandring. Det var jo nettopp det vi opplevde då vi var på studietur til Sveits...Også der var erfaringane at det er størst marknad for dei kortare vandreturane. No prøver vi i staden med marknadsføring av det vi kallar «smakebitar», «høgdepunkt», «fjellpasset» og slike ting framfor å ha fokus på den elleve mil lange strekninga. Då trur vi at vi vil nå ut til fleire».

På studieturen deltok også representantar frå kommunane. Bedriftene opplevde dette som positivt og gav uttrykk for at dette vil «gjere det mykje lettare å samarbeide etterpå». Samla sett vert turen dermed oppfatta både som ein viktig arena for læring, men også som ein unik moglegheit for å skape felles referansar.

6.3.4. Utvikling av felles målbilete. Alle informantane gjev uttrykk for at det var vanskeleg å sjå at prosjektsatsinga hadde eit klart definert mål som alle kunne samle seg om då ein starta opp arbeidet. «Alle hadde ulike mål på ein måte». Prosjektdeltakar B opplevde det som at Vegvesenet hadde «sitt prosjekt», fylkeskommunane hadde «sitt prosjekt» og bedriftene hadde «sitt prosjekt». «Alle ville noko bra med Kongevegen...alle såg potensialet, men det var vanskeleg å bli samstemde».

Prosjektdeltakar D oppfatta det som særleg vanskeleg å sjå føre seg dei næringsmessige måla og sjølve driftssida:

«For meg var det litt både og...dette med kor tydelege måla for prosjektet var. Når det gjaldt dette med istandsetting av vegen og det kulturminnefaglege knytt til det,...så var jo målet ganske så krystallklart. Men når det gjaldt det næringsmessige og det som gjaldt det langsiktige og dette med driftssida,...ja, kva skjer etter prosjektperioden ? ...Der syns eg ikkje det var noko klart bilete av korleis det skulle vere,...i alle fall ikkje når vi starta».

Prosjektdeltakar D hadde følgjande refleksjon kring det han oppfatta som eit paradoks i forhold til målforståing:

«Men Vegvesenet,...dei er jo på ein måte litt slik,...ja, litt sjølvmotseiande. Dei var livredde for at dette skulle bli noko reiseliv (...) Men alle som var involverte kjende jo på at det var det som var målet. Så det der vart jo eit slags paradoks på mange måtar (...) Men på ein anna side,...Nasjonale turistvegar...kva er no det då? Jo, det er jo absolutt reiseliv. Det er jo flott å setje i stand eit veghistorisk kulturminne, men då må ein jo samstundes både forstå og akseptere at dette faktisk får ein reiselivseffekt (...) Eg trur det satt langt inne for dei (Vegvesenet) å faktisk forstå kva dei var med på».

Prosjektdeltakar A er tydeleg på at det er ein ting han ville gjort annleis dersom det var mogleg å starta prosjektet på nytt igjen:

«Dersom ein skulle gjort noko annleis,...så skulle vi tidleg, tidleg i prosjektet reist på ein studietur og fått sett mål om at «sånn skal vi ha det». Det har eg tenkt etterpå...vi skulle reist til Via Splüga først. Då trur eg mange hadde fått nokre aha-opplevingar. Så det skulle vi ha gjort med ein gong...Då hadde vi hatt felles mål...og eit felles bilete inne i hovudet om kva vi ville få til. Vi er jo litt tunblinde veit du,... og tenkjer at

Kongevegen har jo alltid vore der...og no skal den berre pyntast litt på...og kva så?
Kva hjelper det?».

Fleire gjev også uttrykk for at dei meiner prosjektet vaks seg større og større etter kvart og at det var vanskeleg å sjå føre seg eit slikt sluttresultat når ein starta opp. Prosjektdeltakar A formulerer det slik:

«Det dukka jo opp ting undervegs og prosjektet vart større etter kvart...i byrjinga tenkte eg berre at dette var snakk om å setje i stand delstrekningar av Kongevegen (...). Eg syns dette har vore ein dannelsesreise (...). Og så likte eg det at vi kunne samarbeide...for eg opplever så ofte at vi ikkje klarer dette samarbeidet mellom stat, fylke og kommune. Og her fekk vi det endeleg til. Det var heilt merkeleg å oppleve. Tre forvaltningsnivå ... og i tillegg så ulike ståstader».

Bedrift 5 reflekterer slik om samarbeidet mellom det private og det offentlege:

«Sjølv syns eg dette var eit forbilledlig eksempel til etterfølging for andre liknande prosjekt,...at ein kan jobbe godt saman mellom det offentlege og det private...og at ein kan ha ei klar målsetting frå det offentlege om at det private skal klare å få noko ut av det etterpå. Og det meiner eg var eit klart mål heile tida».

Informantane sine utsegn gjev her eit hovudintrykk av at deltakarane i prosjektet har hatt ulike utgangspunkt for eigen deltaking og at målformuleringane i prosjektet har vore ulikt oppfatta, både i forhold til sjølve resultatmålet, men også i forhold til effektmåla. Fleire opplevde også at prosjektet vaks seg større etter kvart. Eit felles målbilete ser ut til å utvikla seg undervegs i prosjektet og trådde klarare fram etter den felles studieturen.

6.3.5. Synkronisering/vere samkøyrd. Fleirtalet av prosjektdeltakarane og bedriftene gjev uttrykk for at dei meiner bedriftsnettverket burde vore oppretta tidlegare. «Dei burde kanskje ikkje hatt ei stor rolle veldig tidleg...men dei burde fått ei større rolle tidlegare». Ein av prosjektdeltakarane meiner det også er eit minus at bedriftsnettverket gjekk glipp av mange av dei innleiande diskusjonane i prosjektet og at «det er mange tankar i prosjektet som ikkje er blitt overleverte til bedriftsnettverket».

Prosjektdeltakar B gjev følgjande refleksjon over dette:

«Dersom bedriftsnettverket hadde kome inn tidlegare...så trur eg dei hadde følt at dei var meir delaktige i å utvikle heile produktet. Og så er det jo sånn at då vi la opp ruta og fann ut kor vi skulle skilte osv., ...dei hadde sikkert hatt nokre tankar som vi då kunne teke med oss,... og vi kunne sikkert ha forma prosjektet litt meir i forhold til etterbruken. Og dei kunne sikkert også ha forma sitt prosjekt litt meir i tråd med våre bakgrunnstankar for prosjektet. For eksempel trur eg dei hadde vore meir opptekne av å ta vare på den historiske vegen som eit kulturminne. Det er ikkje det,...dei er veldig opptekne av Kongevegen dei også altså, ...men dei hadde kanskje forstått meir av verdien av Kongevegen som kulturminne,... ikkje berre at du bruker ein veg til å få turistar».

To av prosjektdeltakarane deler sine tankar kring det at dei små næringsaktørane ikkje har tid/ser seg råd til å stille opp på dagsmøte, utan at det er veldig konkrete og relevante ting som skal diskuterast og som dei kan sjå direkte nytte av:

«Eg var jo kanskje ein av dei som etterlyste næringslivet... at dei burde vore meir på bana... og det vart dei jo for så vidt etter kvart, ...men det tok litt lang tid. Men samstundes er det klart at,... det var ikkje så greitt for så mange små aktørar...å forvente at dei skulle stille opp i slike samanhengar utan godtgjersle. Så det var jo ei greie». (Prosjektdeltakar D)

«Eg hugsar at vi hadde veldig mange dagsmøte,... og kva skal eg seie,.. det er jo slik at næringsaktørar,... dei tek seg ikkje tid til å sitje på dagsmøte utan at det kjem noko ut av det,... dersom eg skal setje det på spissen då. Så det er vel kanskje skilnaden mellom at det var mange aktørar frå offentleg forvaltning versus dei som er næringsaktørar». (Prosjektdeltakar F)

Prosjektdeltakar E meiner det vart betre forståing av nødvendigheita av samhandlinga mellom kulturminneforvaltninga og næringslivsaktørane etter kvart, og at også styringsgruppa etter kvart jobba meir opp mot næringsida i prosjektet.

Det kjem likevel fram synspunkt om at det også langt ut i prosjektperioden vart teke avgjerder som «krasja» og at kommunikasjonen mellom bedriftsnettverket og hovudprosjektet ikkje var optimal. Prosjektdeltakar B omtaler det slik:

«Og også etter at nettverket var godt etablert...så vart det gjort mange avgjerder i hovudprosjektet uavhengig av dei (bedriftsnettverket) ...og bedriftsnettverket tok mange avgjerder på sida...og dei «krasja» saman nokre gonger desse avgjerdene,... slik at vi måtte gjere dei på nytt igjen. Hadde vi vore samkøyrde frå byrjinga av, ...så hadde vi kome raskare fram til det beste resultatet... og vi hadde kanskje kome fram til betre resultat også».

Ein av bedriftene meiner dialogen mellom hovudprosjektet og bedriftsnettverket var heilt ok men at det offentlege «drog litt hardt i produktet» før dei kommersielle aktørane var klare – at det offentlege «jaga litt mykje glansbilete» av produktet før det i realiteten var klart for sal.

Fleire av bedriftene opplevde at dei var lite førebudde på den merksemda kulturminneprisen utløyste. Bedrift 5 meiner at ein i prosjektarbeidet burde vore meir samkøyrde kring lanseringa av sjølve produktet Kongevegen:

«Når det gjeld kommunikasjonen kring lanseringa av produktet Kongevegen ...så kunne nok det ha vore meir samkøyrd. For produktet var jo ikkje ferdig idet det vart mykje publisitet i media. Spesielt var det nokre artiklar i Bergens Tidende som eg syns kom litt vel tidleg. Men når kulturminneprisen kom,...då syns eg for så vidt vi var ganske klare, eg. Men no er jo eg av den oppfatning at alt sal er bra sal (latter). Men eg veit at det var nokre av bedriftene og nokre einskildpersonar som ikkje syns dette var heilt heldig. Men dette handlar jo også mykje om manglande intern kommunikasjon, ikkje sant».

Bedrift 4 omtaler den første sesongen etter kulturminneprisen som «heilt Texas», «ein eksplosjon av besøkande» og at «det berre rann på med folk», utan at ein eigentleg var førebudd på å ta imot vandrarene:

«Ja, det var berre heilt overveldande...Eg hugsar at folk ringde og ringde og ringde...og vi satt jo i timesvis i telefonen for å informere. Og då måtte vi jo raskt få opp ei heimeside...ja, då var vi på hælane kan du seie».

Ei anna bedrift meiner ein ikkje skulle starta med å selje produktet før infrastrukturen var på plass og at ein skapte forventningar som var vanskelege å innfri. Det kjem også fram synspunkt om at pristildelinga kom eit par år for tidleg:

«Og det har vore mykje snakk om at den pristildelinga faktisk kom eit par år for tidleg. Ordførarane var jo veldig ivrige då. Men prisen kom litt tidleg i forhold til

infrastrukturen på besøkssida. Vi gjorde jo det beste ut av det...men då fekk vi jo også ein del sure tilbakemeldingar...Men det var så ivrige ordførarar...som såg dette som det viktigaste. Men dei kunne godt ha venta eit år eller to. Slik at vi hadde vore meir førebudde». (Bedrift 1)

Hovudinstrykket frå intervjuet er eit bilete av at det lokale næringslivet hadde ein relativt beskjeden rolle innleiingsvis i prosjektet, og at dette dels kan forklarast utifrå at det tok tid å få engasjert eit bedriftsnettverk for Kongevegen. At nettverket kom seint i gong, gjorde også at dei vart «på hælane» med tanke på framdrifta i prosjektet. Dette vart særleg tydeleg etter tildelinga av kulturminneprisen. Fleire meiner det var mangelfull intern kommunikasjon mellom hovudprosjektet og bedriftsnettverket.

6.4. Lokal stoltheit og det å bli sett utanfrå

Denne hovudkategorien handlar om pristildelingar, feiringar og lokale markeringar, og om kva dette har hatt å seie for oppslutnaden om Kongevegen og korleis det har påverka den lokale stoltheita.

Funna vert presentert i dei to kategoriane «pristildelingar» og «lokale markeringar og lokal stoltheit». Kategoriane har fått same nemningar som dei respektive kodegruppene dei representerer.

6.4.1. Pristildelingar. Fleire av informantane meiner pristildelingane var viktige for engasjementet i prosjektet og at prosjektsatsinga blomstra opp som følgje av dette.

Prosjektdeltakar B er usikker på bedriftsnettverket sitt engasjement/satsing utan desse prisane:

«Utan Vakre Vegars pris og Europa Nostra-prisen hadde det truleg vore langt vanskelegare å få etablert eit operativt bedriftsnettverk. Eg trur dette var noko som gjorde at bedriftene følte at dette var noko dei ikkje kunne gå glipp av effekten av. Eg trur nok dette var veldig avgjerande for bedriftene sitt engasjement og satsing vidare. Men prisane kom jo ikkje av seg sjølv. Dette var ein viktig del av prosjektarbeidet...med søknadar...og lobbyverksemd. Vi må jo hugse på at det var mange interne konflikter i prosjektet som lett kunne ha ført til at deltakarane hadde

sagt takk for seg når prosjektperioden var over. Men no er det jo slik at alle vil vere med å ta æra for at prosjektet,... og det er jo veldig bra».

Prosjektdeltakar A meiner særleg den europeiske kulturminneprisen har betydd mykje for prosjektet og at prisen er blitt ein viktig del av merkevara til Kongevegen:

«Eg er veldig glad for at vi sendte inn søknad til Europa Nostra. Vi brukte jo mykje tid på det...men det har jo betydd enormt mykje. Eg ser jo det,...effekten av det er jo at vi får mange utanlandske turistar. Og ein slik pris er jo i seg sjølv...veldig stort (...). Eg trudde jo Vakre Vegars pris hang veldig høgt ...og for all del, vi er jo veldig glade og stolte over den også,... Men kulturminneprisen,... ja den heng veldig høgt altså.... og det er ein viktig del av merkevara vår no».

Bedrift 4 deler oppfatninga av verdien av prisane, men er også klar på at bedriftsnettverket har vore viktig for i det heile teke å kunne følge opp satsinga i etterkant av pristildelingane:

«Også har vi jo fått masse «drahjelp» av desse prisane...Det er klart at dette har gjeve masse publisitet (...). Men for å seie det sånn,...dersom bedriftsnettveket ikkje hadde blitt etablert,...så hadde det ikkje vore nokon der som kunne teke denne satsinga vidare».

Informantane gjev uttrykk for at pristildelingane, sett i etterkant, har påverka prosjektet på ein positiv måte. Sjølv om det er ulike meiningar om «timinga» kring kulturminneprisen, er det stor semje om at pristildelingane samla sett har bidrege positivt i utviklinga av Kongevegen og vore viktig for engasjementet i prosjektet.

6.4.2. Lokale markeringar og lokal stoltheit. Feiringar og markeringar av prisar, jubileum og vegopningar vert oppfatta utelukkande som positivt av informantane:

To av informantane summerer det opp slik:

«Og desse markeringane som vi har hatt heile vegen...det er ting eg aldri vil gløyme. Det har rett og slett vore fantastisk. (...) Gjennom markeringane har vi fått opp meir forståing blant bygdefolket ..som no ser at ... ja, eg høyrer aldri noko negativt om Kongevegen. Mange går vegen... og mange legg ut bilete på FB og er stolte av vegen...og det er gull verd».

«Eg er glad vi har hatt alle desse festane og alle desse opningane. Dei er viktigare enn vi trur. Så det er eg veldig glad for at vi gjorde. Noko gonger vert eg spurd: Kor mange gonger har de opna Kongevegen? Men det har vore viktig... det har vore fine markeringar».

Bedriftene og prosjektdeltakarane formulerer på ulike måtar at dei er stolte over å ha fått til noko lokalt og at dette har vore ein sterk motivasjon og drivkraft i prosjektet:

«Kongevegen har blitt ei merkevare som er veldig viktig for Lærdal. Før var det jo små skuleprosjekt og ei rekke dugnadsprosjekt knytt til skjøtsel og vedlikehald (...), men no er jo Kongevegen blitt vår store stoltheit og ein viktig del av vår identitet. Og i eit folkehelseperspektiv også er vegen veldig viktig...No bruker jo lokalbefolkninga vegen mykje meir enn før...det er jo heilt utruleg».

«Ein viktig suksessfaktor i prosjektet er at vi har bunde Lærdal og Vang saman og skapt potensiale for heilårsturisme. Vang er vinter og Lærdal er sommar. Eg har tru på den kongstanken at vi over tid kan få til mykje meir. Vi er litt halvgode på reiseliv begge stader, men no kan vi få styrka oss som reiselivskommunar».

«Men det handlar jo også om at eg er frå Lærdal...eg er lokal... og då har du jo sjølvsagt den her stoltheita og kjensla av identitet ... Det at du vil få til noko på heimlassen din».

«...og så er eg jo født og oppvaksen i Vang...så eg har jo kjent til Kongevegen heile livet. Så det har også vore ein sterk motivasjon... det å kunne skape noko nytt ut av det som alltid har vore der».

Informantane viser her til at feiringar og markeringar har hatt høg prioritet gjennom prosjektperioden og meiner dette har bidrege både til lokal stoltheit og til betre forståing av kva Kongevegen representerer. Også bedriftene og prosjektdeltakarane er stolte over det dei har fått til. At dette er markert ved gjentekne høve, ser også ut til å ha styrka opplevinga av verdiane som er skapt i lokalsamfunnet gjennom Kongevegprosjektet.

7. Analyse og diskusjon

7.1. Samhandlinga i prosjektet - underliggjande prosessar

Som omtalt i kap. 4 vert omgrepet samhandling nytta på mange ulike måtar. Torgersen og Steiro (2018) oppfattar omgrepet som ein måte å tenkje og arbeide på, og inkluderer også den sosiale interaksjonen mellom individ og verksemder. Med dette som teoretisk tilnærming, bad eg informantane om spesielt å legge vekt på synspunkt kring samhandlinga i prosjektet. For å få informantane til å gå djupare inn i refleksjonane knytt til samhandlinga, tok eg utgangspunkt i Torgersen og Steiro sine 15 indikatorar i form av underliggjande prosessar dei meiner er viktige for å oppnå effektiv interaksjon/samhandling. Eg la vekt på å formulere runde og overordna spørsmål, jamfør intervjuguiden, men følgde opp med oppfølgingsspørsmål når informantane kom inn på tema eg tolka som moglege underliggjande prosessar.

Informantane hadde synspunkt relatert til mange av indikatorane, men det som kom mest tydeleg fram, og som konkretiserte seg under kodegrupperinga, var synspunkt knytt til desse fire underliggjande prosessane:

- involvering og bevisstheit (involvement and awareness)
- det etiske aspektet (the ethical aspect)
- rolleforståing (role awareness)
- forståing av det som utviklar seg (sense)

Torgersen og Steiro (2009) understrekar at dei 15 indikatorane for effektiv samhandling ikkje er å oppfatte som universelle. Her kan det vere individuelle skilnader, noko som gjer det tenleg å rette merksemda mot dei områda og indikatorane som er mest relevante i den aktuelle organisatoriske konteksten. I det empiriske materialet i denne oppgåva er det dei ovannemnde fire indikatorane som kjem klårast fram. Ut frå dei opne spørsmåla som vart stilt under intervjuet, er det desse underliggjande prosessane som i størst grad har oppteke informantane. Dette tolkar eg i retning av det er desse prosessane deltakarane har opplevd som mest karakteristiske for samhandlinga. Det betyr likevel ikkje at øvrige underliggjande prosessar ikkje er relevante og kunne vore analysert nærare. Men i den empirinære kodinga av intervjumaterialet er det desse fire indikatorane som kom mest tydeleg til syne.

7.1.1. Involvering og bevissthet. Denne indikatoren handlar om det å vere villig og bevisst når det gjeld å bidra på ein aktiv måte. I kodekategorien «Vilje til aktiv deltaking» er informantane opptekne av korleis deltakarane har hatt ulikt engasjement når det gjeld aktiv deltaking. Her vert det vist til at dei største bedriftene i området meir eller mindre vart oppfatta som «gratispassasjerar» og at det i tillegg var fleire av dei deltakande bedriftene som hadde ei relativt passiv rolle. Andre deltakarar igjen har hatt eit bevisst forhold til å engasjere seg på ein aktiv måte og sett dette som en moglegheit til «å få til noko i bygda». Samla sett gjev informantane eit bilete av at manglande bevissthet om verdien av aktiv deltaking, er noko som har utfordra hovudidéen om at dette var noko ein skulle utvikle i fellesskap. Dette ser ut til å ha vore eit moment som har skapt ein del frustrasjon i prosjektet.

7.1.2. Det etiske aspektet. Også denne indikatoren handlar om det å ta ei aktiv rolle, men vektlegg i tillegg dei etiske sidene; at alle deltakarane har same verdi, respekterer kvarandre og er villige til å ta ansvar i samhandlingsprosessen. I hovudkategorien « I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement» er informantane opptekne av det personlege samspelet og korleis dette har prega samhandlinga. Informantane kjem her med synspunkt som peikar i retning av ei oppleving av at ikkje alle har forplikta seg like sterkt til å bidra aktivt, og dermed heller ikkje teke ansvar for å bidra i prosessen. Heller ikkje det å bli godt kjende med kvarandre, har vore like høgt prioritert hos alle. Ein av informantane opplevde at nokre av eldsjelene stod i fare for å bli «brukte opp».

Informantane er likevel i stor grad samde om at det har vore stor grad av tillit og openheit blant dei prosjektdeltakarane som deltok aktivt. Informantane vektlegg her det positive med at det har vore høve til å bryte ulike meiningar mot kvarandre.

7.1.3. Rolleforståing. Denne indikatoren handlar om at deltakarane forstår kvarandre sine roller og funksjonar og korleis arbeidsoppgåvene skal fordelast. I hovudkategorien «Utforskande samhandling eller forpliktande samarbeid?» kjem det fram synspunkt på korleis informantane har opplevd rolleforståinga i prosjektet, og då særleg det som gjeld forventnings- og ansvarsavklaringar. Informantane kjem her med synspunkt som gjev eit bilete av manglande forventningsavklaringar mellom det offentlege og næringslivet både innleiingsvis og undervegs i prosjektet. Dette ser ut til å ha prega rolleforståinga undervegs, noko som kjem fram når det gjeld spørsmål om oppgåvefordeling knytt til formidling, men også generelt i forhold til finansiering av naudsynte tiltak i prosjektet. Nokre av informantane gjev også uttrykk for at det har vore ei viss vegring mot å ta på seg ansvar, fordi dette i sin tur ville kunne bli forpliktande i eit meir langsiktig perspektiv. Samla sett gjev synspunkta som kjem fram eit bilete av ei «flytande» rolleforståing.

7.1.4. Forståing av det som utviklar seg. Denne indikatoren handlar om det å oppnå ei korrekt forståing av kva som utviklar seg gjennom samhandlingsprosessen, og korleis dette påverkar kva som må gjerast. Informantane sine synspunkt er samla i hovudkategorien «Forståing av det som veks fram og kva som må gjerast». Informantane kjem her med ei rekke synspunkt på korleis dei opplevde samkøyringa i prosjektet.

Fleire informantar er opptekne av korleis næringsaktørane vart involverte i prosjektet og peikar på at bedriftsnettverket vart oppretta først eit godt stykke ut i prosjektperioden, og at næringssselskap og næringssefjar viste liten interesse for prosjektet i oppstartsfasen. Desse synspunkta handlar om korleis ein vurderte behovet for å skape forankring blant næringslivsaktørane, men også om korleis ein vurderte behovet for å hjelpe fram nettverket av små og mellomstore bedrifter som her såg moglegheiter for å skape utvikling i lokalsamfunna. Eit legitimt spørsmål her er om næringslivsaktørane kunne ha engasjert seg på ein annan måte og /eller på eit tidlegare tidspunkt, i staden for å bli «sitjande på gjerdet». Kanne prosjektet ha lagt til rette til for slik deltaking? Og forstod prosjektdeltakarane kva som var i ferd med å utvikle seg? Nært knytt opp til dette er også spørsmålet om ein lokalt hadde tilstrekkeleg erfaring og kompetanse til å sjå kva potensiale som låg i prosjektet.

Det kjem også fram synspunkt om at dei offentlege aktørane var for raske med å presentere produktet Kongevegen, og at bedriftsnettverket og det lokale næringslivet dermed vart sett i ein vanskeleg situasjon når besøkstilstrøyminga for alvor skaut fart.

7.1.5. Oppsummering. Med utgangspunkt i Torgersen og Steiro (2009) sin definisjon av samhandling og tilhørende indikatorar for underliggjande prosessar, er det under intervju avdekka fire underliggjande prosessar relatert til samhandlinga som informantane har vore særleg opptekne av. Desse prosessane handlar om forhold og problemstillingar knytt til:

- å vere villig og bevisst i forhold til å bidra på ein aktiv måte
- at alle deltakarane har same verdi, respekterer kvarandre og er villige til å ta ansvar i samhandlingsprosessen
- at deltakarane forstår kvarandre sine roller og funksjonar og korleis arbeidsoppgåvene skal fordelast
- å oppnå ein korrekt forståing av kva som utviklar seg gjennom samhandlingsprosessen, og korleis dette påverkar kva som må gjerast

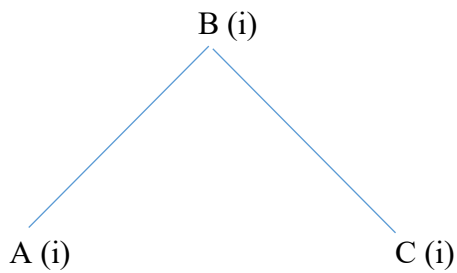
Det er all grunn til å tru at også andre underliggjande prosessar har hatt innverknad på samhandlinga. Men i den empirinære kodinga av intervjumaterialet, er det desse fire indikatorane som kom mest tydeleg til syne.

7.2. Nettverksstrukturar på fleire nivå - implikasjonar for samhandlinga.

Prosjektarbeidet i Kongevegen samla ein rekke aktørar som arbeidde saman i nettverk og prosjekt- og arbeidsgrupper på fleire nivå. Dette utgjorde ein sentral del av samhandlinga i prosjektet. Ser ein på prosjektorganiseringa samla sett, er det interessant å sjå korleis nettverksstrukturar på eit nivå i dette prosjektsystemet relaterer seg til nettverksstrukturar på eit anna nivå i prosjektsystemet. I det følgjande vil eg nytte Moliterno og Mahony sin Multi level theory (Moliterno & Mahony, 2011) for å strukturere og analysere dei empiriske dataa.

7.2.1. Strukturar på overordna nettverksnivå. Med utgangspunkt i Moliterno og Mahony (2011) sin generelle modell (jf. fig.3 s.31), kan hovudaktørane på overordna nettverksnivå i Kongevegprosjektet delast inn i tre kategoriar der A (i) representerer det statlege nivået (Statens Vegvesen), B (i) representerer det regionale/kommunale nivået (fylkeskommunane og kommunane) og C (i) representerer næringslivsaktørane.

Kommunar og fylkeskommunar



Statens Vegvesen

Næringslivsaktørar

Fig. 5. Figuren viser ein illustrasjon av nettverksrelasjonane på overordna nivå i Kongevegprosjektet.

Som det går fram av organisasjonskartet for hovudprosjektet i Kongevegen var organiseringa todelt, (jamfør fig.1 s.19). Dei regionale/kommunale aktørane var prosjekteigarar for turvegprosjektet, medan Statens Vegvesen var prosjekteigar for arbeidet med restaurering og tilrettelegging av dei nasjonale verneplanstrekningane. Bakgrunnen for denne todelinga var Statens Vegvesen sin oppfatning av at reiselivs- og næringsutvikling låg utanfor deira sektoransvar og at det difor var naudsynt for dei å avgrense sitt engasjement i prosjektet til arbeidet med dei verna vegstrekningane. Dette vart til ein viss grad kompensert gjennom tilsetting av ein prosjektleiar som jobba 50 % for kvar prosjekteigar, samt gjennom informasjonsutveksling i styrings- og samarbeidsgruppa i turvegprosjektet.

Den todelte prosjektorganiseringa gav på denne måten sterke band mellom Statens Vegvesen (A (i)) og kommunane/fylkeskommunane (B (i)) og mellom næringslivsaktørane (C (i)) og kommunane/fylkeskommunane (B (i)), men svake band mellom Statens Vegvesen (A (i)) og næringslivsaktørane (C (i)). Slik sett fekk kommunane /fylkeskommunane (B (i)) ein sentral rolle som koordinerande ledd i samhandlinga på det overordna nivået i prosjektsystemet.

Når det gjeld synspunkt knytt til hovudorganiseringa i prosjektet, gjev informantane eit bilete av stor grad av aksept for den overordna strukturen. Likevel er fleire opptekne av at kompleksiteten i organiseringa var utfordrande, spesielt for prosjektleiaren som skulle sørge for framdrift i begge prosjekta og samstundes sikre at dei vart best mogleg samkøyrd.

Ein av informantane gjev uttrykk for at han opplevde Statens Vegvesen som «litt sjølvmotseiande». På den eine sida var dei «livredde for at dette skulle bli noko reiseliv» og på den andre sida ville det ikkje vere mogleg å lukke auga for « at dette faktisk får ein

reiselivseffekt». Informanten meiner det var tydeleg for alle at målet med prosjektet var at det skulle bidra til ein positiv reiselivseffekt og at det var ein viktig del av sjølve motivasjonen for å setje i stand Kongevegen.

7.2.2. Strukturar på lågare nettverksnivå. Når det gjeld nivået under i prosjektsystemet, vart turvegdelene av prosjektet organisert med ei skiltgruppe og eit bedriftsnettverk. Bedriftsnettverket var skild ut som eit eige prosjektarbeid og fungerte slik sett som eigen sjølvstendig nettverksorganisasjon, men også som ein integrert del av den overordna prosjektsatsinga. Hovudfokuset i bedriftsnettverket var å legge til rette for opplevingar knytt til Kongevegen og gjennom dette bidra til auka turisme langs destinasjonen. Skiltgruppa vart organisert som ei nettverksgruppe med medlemmar frå kommunane og fylkeskommunane og Valdres Natur- og Kulturpark. Deira hovudfokus retta seg mot skjøtsel, skilting og merking av turvegen, samt utvikling av nødvendig informasjonsmateriell om den historiske Kongevegen. Parallelt med denne gruppa arbeidde også ei gruppe med vedlikehald og skjøtsel av dei strekningane av vegen som inngjekk i Statens Vegvesen sin nasjonale verneplan. Her hadde Statens Vegvesen sine regionkontor viktige roller.

I tråd med Moliterno og Mahony (2011) sin generelle modell (jamfør. fig.3 s.31), vil dette kunne illustrerast som følgjer:

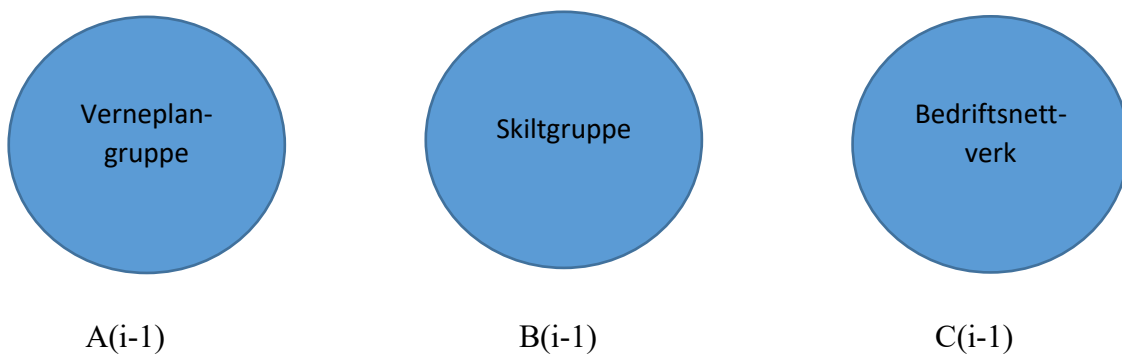


Fig. 6. Figuren viser ein illustrasjon av nettverka på underordna nivå i Kongevegprosjektet.

Moliterno og Mahony (ibid.) meiner at det er interessant å sjå kva som går føre seg i slike underliggjande nettverk for å få eit betre bilete av den samla nettverkseffekten. I Kongevegprosjektet er det særleg interessant å sjå på bedriftsnettverket C(i-1), då dette nettverket fekk ei sjølvstendig rolle og opererte som eit eige prosjektarbeid med både

forstudie, forprosjekt og hovudprosjekt. Bedriftsnettverket fekk rettleiing av Innovasjon Norge og vart etter kvart ein sentral aktør i arbeidet med å sikre vidareføring av Kongevegsatsinga etter ferdigstilling av restaurerings- og tilretteleggingsarbeidet som dei to andre nettverka hadde hovudansvar for.

Ser ein på det overordna nettverksnivået, vert dei lokale næringslivsaktørane (C (i)) sitt generelle engasjement i forhold utvikling av Kongevegen som turveg oppfatta som litt «lunkent», spesielt frå dei største aktørane: «vi fekk beskjed av ein del i næringslivet at denne vegen ville ikkje kom til å føre til noko i det heile teke...og ville ikkje bli nyttig». Fleire av informantane meiner også at næringssekskap og næringsseksjefar burde ha blitt utfordra på meir aktiv deltaking i prosjektet. Ein av informantane er tydeleg på at det regionale næringsapparatet burde vore kopla inn for å gje både råd og støtte i arbeidet. Den generelle oppfatninga av næringslivet sin rolle på dette overordna nivået, er difor at dei hadde ein relativt passiv haldning. Sett i lys av den todelte organisering, der Statens Vegvesen var tydeleg på at dei ikkje ville ha noko med reiselivsutviklinga å gjere, er det manglande overordna engasjementet frå det regionale/lokale næringslivsapparatet dermed ein kritisk faktor for nettverksrelasjonane mellom A (i), B (i) og C (i), og då særleg mellom A (i) og C (i).

Ser ein på det lågare nettverksnivået blir det i bedriftsnettverket C (i-1), lagt til rette for å samordne satsinga blant bedriftene. Bedriftsnettverket har også ei kopling mot samarbeidsgruppa i hovudprosjektet, noko som gjer at det vert etablert koplingar mot dei to andre nettverksgruppene; verneplangruppa (A (i-1)) og skiltgruppa (B (i-1)). På denne måten vert graden av «på tvers»-jobbinga mellom dei tre nettverksgruppene viktig for i kva grad ein klarar å oppnå nettverkseffektar på tvers av A (i), B (i) og C (i) på overordna nivå. Sentrale deltakarar i bedriftsnettverket vart invitert inn i samarbeidsgruppa og prosjektleiaren bidrog også med kunnskapsoverføring og la til rette for «på tvers»-jobbing mellom nettverksgruppene. Ein av informantane peikar på at det kanskje vart vel mykje overlappande jobbing i prosjektet: «ja, det vart så mange ulike grupperingar i dette prosjektarbeidet...og der arbeidet delvis gjekk inn i kvarandre». Informanten stiller også spørsmål ved kor føremålstenleg all denne overlappande jobbinga var, spesielt med tanke på å sikre «ein effektiv og god nok framdrift». Her vil det også vere mogleg å sjå arbeidet på lågare nettverksnivå og koplinga mellom desse nettverka som avgjerande for det resultatet ein klarte å oppnå. Utan overlappande arbeid på dette nivået, ville det kanskje ikkje vore mogleg å

oppnå tilstrekkeleg samhandling på overordna nivå, spesielt med tanke på at aktørane i A (i) og C (i) stod langt frå kvarandre i utgangspunktet.

Når det gjeld samhandlinga internt i bedriftsnettverket, gjev informantane eit bilde av at det var stor skilnad mellom kor aktive bedriftene var og at nokre av dei bidrog så lite at dei vart oppfatta som «gratispassasjerar». Sistnemnde var fortrinnsvis dei større bedriftene som ikkje på same måte som dei mindre, var avhengige av eit enkeltprosjekt som Kongevegen. I bedriftsnettverket var det difor strukturelle hol med enkeltbedrifter som ikkje var kopla saman med dei øvrige. Det ser ikkje ut for at det vart gjort noko aktivt for å tette desse strukturelle hola, korkje internt i bedriftsnettverket eller på det overordna nettverksnivået.

7.2.3. Nettverksarbeidet sett under eitt. Ved å nytte Moliterno og Mahony (2011) sin multilevel network theory, kan det identifiserast nettverksjobbing på fleire nivå i Kongevegprosjektet. Samla sett kan det identifiserast eit bilete av manglande samhandling på overordna nivå, spesielt mellom Statens Vegvesen (A (i)) og næringslivsaktørane (C (i).) Her stod aktørane i utgangspunktet langt frå kvarandre. Dette har i stor grad blitt kompensert gjennom «på tvers»- jobbing på lågare nettverksnivå, der verneplangruppa (A (i-1)), skiltgruppa (B (i-1)) og bedriftsnettverket (C (i-1)) har utført omfattande «på tvers»-jobbing og såleis bidrege til informasjonsutveksling og kunnskapsoverføring i prosjektet. Strukturelle hol i bedriftsnettverket er identifisert gjennom passive deltakarar. I desse strukturelle hola kan det ha lege potensiale for samhandling og nettverkseffektar, men det ser ikkje ut til at dette har vore utforska nærare.

7.3. Å lære i fellesskap og gjennom praksis – og kva dette har å seie for samhandlinga

Aktørane som deltok i Kongevegprosjektet representerte ulike fag- og kompetansmiljø og hadde ulik kunnskap og erfaring med seg inn i prosjektarbeidet. Med så vidt ulike aktørar frå offentleg forvaltning og frå det private næringslivet, vart det å skape ei felles ramme å arbeide innanfor, i seg sjølv ei stor utfordring.

Med utgangspunkt i Wenger sin definisjon av praksisfellesskap (Wenger, referert i Haagensen, Helland & Nesheim 2018) kan Kongevegprosjektet definerast som ei form for arbeidsfellesskap, der ein skulle utvide og forsterke kunnskapen knytt til utvikling av eit kulturarvprodukt i reiselivssamanheng, og på den måten finne løysingar på dei utfordringane ein stod overfor.

Kvar for seg sat aktørane på mykje kunnskap og opparbeidd erfaring innan sine respektive arbeidsfelt; Statens Vegvesen om veghistorie, vegbygging og vegplanlegging, kommunane om lokalhistoriske forhold, det lokale næringslivet om forhold knytt til grunnlaget og utfordringane med å drive næring lokalt, og fylkeskommunane med kunnskap og erfaring om regional forvaltning og regional verkemiddelbruk.

Samansettinga av aktørar i prosjektet var samla sett eit godt utgangspunkt for å kunne arbeide fram eit opplevingsprodukt rundt Kongevegen. Men for å lukkast med dette var ein avhengig av aktiv samhandling og kunnskapsdeling. I følgje Nonaka og Takeuchi (referert i Schiefloe, 2015) er kunnskapsdeling eit produkt av ei form for sosial omforming, (jamfør fig. 4 s.32). I det følgjande vil eg kommentere funn i empirien som kan relaterast til tre av hovudformene i den sosiale omforminga; sosialisering, eksternalisering og internalisering.

7.3.1. Sosialisering som aktiv deltaking. Sosialisering handlar om å dele erfaringar gjennom samarbeid og samvær. Eit tema som vert trekt fram av mange av informantane er mangelen på vilje til aktiv deltaking frå fleire av dei største aktørane. Ein av informantane er tydeleg oppgitt over korleis fleire av dei aktørane ein skulle forvente var interesserte i å bidra, i praksis så og seie avviste heile satsinga: «Vi fekk beskjed av ein del i næringslivet at denne vegen ikkje ville kome til å føre til noko i det heile teke...». Ein forklaring på dette kan vere, slik det vert antyda frå ein av informantane, at desse aktørane ikkje var så avhengige av Kongevegprosjektet som enkeltprosjekt. Det kan også tenkjast at dette var bedrifter som ville halde eigen kunnskap for seg sjølve for å verne om eigne interesser. Det vert også peika på at bedriftene mangla tid og ressursar til å stille på møte. Sistnemnde er truleg riktig for dei minste bedriftene, men når det gjeld dei større bedriftene, ville ein kunne forvente at det var mogleg å setje av noko tid til å delta i arbeidet. Samla sett gjev informantane eit samansett bilete av sosialiseringa, der det ikkje utan vidare var sjølvstøtt at aktørane var villige til å delta aktivt gjennom samarbeid og samvær. Dette er underliggjande tilhøve som ifølge Duguid (2005) er viktige for å kunne tolke og forstå kva som skjer av kunnskapsdeling i nettverk og praksisfellesskap. I Kongevegprosjektet kan ein ikkje sjå bort ifrå at verdifull kunnskap vart halden tilbake ut frå behovet å verne om eigeninteresser, eller ut frå manglande interesse av å dele kunnskap med andre i nettverket.

Ein annan observasjon som informantane trekk fram når det gjeld sosialisering, er korleis studieturen, i form av samvær og felles læring, bidrog til å skape ei felles referanseramme for arbeidet. Her var dei saman om å oppleve og erfare viktig kunnskap som var vanskeleg å dele gjennom vidareformidling åleine. Her fekk dei deltakande aktørane saman sjå og lære i praksis korleis eit opplevingsprodukt knytt til veghistorie kunne utviklast.

7.3.2. Eksternalisering som dannelsesreise. Eksternalisering handlar om korleis taus kunnskap kan gjerast eksplisitt gjennom dialog og kollektiv refleksjon. Informantane viser gjennom fleire utsegn at deltakarane i prosjektet legg stor vekt på eigen måte å jobbe på. Dette kjem til dømes til uttrykk i ulike måtar å tenkje rundt korleis midlane skulle fordelast og kva krav ein skulle setje til istandsettinga. Det var også ulike perspektiv på korleis ein skulle jobbe med informasjonsarbeidet. I eit kulturminnefagleg perspektiv var den kulturhistoriske informasjonen viktig, medan kundeperspektivet var viktigast sett i eit kommersielt perspektiv. Sistnemnde reflekterer også at synet på kva som ligg i destinasjonsutvikling er ulikt og må sjåast i forhold til kva bakgrunn aktørane har. Dette samsvarar med Framke (2002) som viser til to hovudperspektiv innanfor litteratur om destinasjonsutvikling. Aktørane frå bedriftsnettveket vektlegg i første rekke det å handtere service-tilboda, medan fleire av dei øvrige prosjektdeltakarane er meir opptekne av korleis opplevingane av kulturarvverdiane vert formidla til turisten. Sjølv om dette biletet ikkje er svart/kvitt, viser informantane sine utsegn at forståinga av kva som ligg i det å utvikle Kongevegen som reisemål, i stor grad er relatert til eigen fagbakgrunn, og at denne kunnskapen er del av opparbeidd erfaring gjennom mange år.

Ein av informantane oppfattar arbeidet i Kongevegprosjektet som ein dannelsesreise. Dette reflekterer at det har gått føre seg eksternalisering i prosjektet. Informanten er her særleg oppteken av all læringa som har skjedd undervegs og korleis forståinga av heilskapen kom meir og meir på plass etter kvart som arbeidet utvikla seg. Informanten er også tydeleg på at aktørane har blitt betre kjende med kvarandre gjennom arbeidet og fått eit nytt syn på kva som er verdifullt i dei andre aktørane sin tilnærming. Dette er kunnskap som er vanskeleg å tileigne seg reint teoretisk, nettopp fordi store deler av denne kunnskapen er taus kunnskap og del av individuelt opparbeidd erfaring. Å forstå kvifor andre tenkjer og resonnerer som dei gjer, og å sjå korleis dette får verdi når det vert nytta inn i eit praktisk felles arbeid, er truleg det informantene her oppfattar som dannelsesreise.

Eit anna forhold som blir omtalt er Innovasjon Norge sitt engasjement. Ein av informantane gjev uttrykk for at han meiner bedriftsnettverket ikkje hadde kunnskap om kva dei trengte av kompetanse for å utvikle produktet sitt. Samstundes var Innovasjon Norge tilbakehaldne med å gå aktivt inn med konkrete forslag om kva som burde gjerast. Rein informasjonsutveksling frå Innovasjon Norge sin side viste seg likevel å ikkje vere tilstrekkeleg til å overføre nødvendig kunnskap som kunne omsetjast i målretta handling i nettverket. Dette er døme på at kunnskapsoverføring skjer på fleire plan og at den erfaringsbaserte kunnskapen kan vere vanskeleg å formidle reint teoretisk.

7.3.3. Internalisering som felles oppleving. Internalisering handlar om korleis eksplisitt kunnskap blir tileigna gjennom erfaring og trening. Ein interessant observasjon relatert til dette er korleis studieturen til Via Splüga ser ut til å ha påverka prosjektdeltakarane sin oppfatning av eiga prosjektsatsing. Det kan sjå ut som at det var på denne turen deltakarane verkeleg fekk på plass ei felles forståing av korleis ein kunne målrette arbeidet:

«Der fekk vi oppleve i praksis... og ikkje berre i teorien...korleis vandreturarne kunne organiserast som pakketurar».

Turen vart dermed ein viktig arena for læring. Ein av informantane gjev uttrykk for at prosjektdeltakarane skulle ha reist til Via Splüga først og fått sett mål om at «sånn vil vi ha det». Dette kunne ha målretta arbeidet på eit langt tidlegare tidspunkt. Statens Vegvesen hadde vore på tilsvarande studietur til Via Splüga før prosjektstart. Dei hadde også formidla erfaringane frå denne turen skriftleg og munnleg både til bedriftsnettverket og til deltakarane i hovudprosjektet. Men det var først når prosjektdeltakarane sjølve fekk erfare dette i praksis og var saman om opplevinga, at kunnskapen fekk verdi for eiga prosjektsatsing. Det var først etter studieturen at bedriftene prioriterte å rigge vidare arbeid på ein måte som var vart målretta mot det å formidle Kongevegen som ei tilrettelagt oppleving. I tillegg gjev prosjektdeltakarane uttrykk for at det vart lettare å samarbeide etter studieturen fordi dei hadde fått ein felles referanseramme å jobbe innanfor.

7.4. Markeringar og det å bli sett utanfrå - påverknad på samhandlinga

Feiringar og markeringar utgjorde ein sentral del av arbeidet i Kongevegprosjektet. Dette var i utgangspunktet ikkje noko ein såg føre seg skulle få eit stort omfang, men etter kvart som prosjektet fekk merksemd gjennom jubileumsmarkeringar og pristildelingar, vart dette ein sentral del av både forankrings- og marknadsføringsarbeidet. Markeringane gjekk føre seg i åra 2014–2018 og omfatta både jubileumsmarkeringar, pristildelingar og konkrete Kongevegopningar. Markeringane fekk etter kvart ein standardisert form, der ein nytta same mal for gjennomføringane. Markeringane vart ein form for ritual eller ritual-liknande aktivitetar.

Informantane er tydelege på at pristildelingane var viktige for Kongevegprosjektet. Gjennom dette fekk prosjektet både merksemd og verdsetjing utanfrå. Fleire av informantane meiner dette vart avgjerande for bedriftene sitt engasjement og for at dei verkeleg våga å satse på å utvikle Kongevegen som reiselivsprodukt.

Markeringane vart organisert og tilrettelagt med deltaking frå eit stort utval organisasjonar og fagmiljø. Samstundes vart det lagt vekt på brei inkludering og deltaking i lokalsamfunna. Arrangementa var gratis og opne for alle. På denne måten vart både lokalsamfunna og prosjektsatsinga «sett» av omverda.

Under intervjuet kjem det fram utsegn som vitnar om stor lokal stoltheit over Kongevegen og det at det har vore mogleg «å få til noko på heimlassen». Kongevegen har, som ein av informantane uttrykker det, «blitt ein viktig del av vår identitet». Det utvikla seg også større forståing lokalt for verdiane Kongevegen representerer både som kulturminne, turveg og reiselivsprodukt.

Det at markeringar og seremoniar fekk stor plass i prosjektet, vart viktig på fleire plan. I seg sjølv var det å feire viktig, men markeringane vart også ein viktig kommunikasjonskanal og ein viktig arena for læring. Dette er faktorar som Smith og Stewart (2011) trekk fram som sentrale i ritual og ritual-liknande aktivitetar. Gjennom markeringane fekk ein verdsett utført arbeid, det vart skapt stoltheit og identitet, samstundes som ein fekk etablert tryggleik for at dette var ei satsing som fleire enn berre prosjektdeltakarane hadde trua på.

Markeringane og seremoniane kan ut frå dette seiast å ha vore viktige både som arenaer for samhandling, men også som kommunikasjonskanal mot omverda. Desse felles opplevingane

ser ut til å ha styrka samhandlinga mellom prosjektdeltakarane, men også bidrege til positiv dialog mellom prosjektet og lokalsamfunna.

7.5. Funn i analysen sett i lys av tidlegare forskning og programsatsingar

I Riksantikvaren sin sluttrapport for verdiskapingsprogram på kulturminneområdet (Riksantikvaren, 2011) vert det mellom anna konkludert med at programmet har ført til auka interesse for kulturminne som ressurs, at kulturarven har fått ein sentral plass innanfor reiseliv og at det er nyttig å samarbeide på tvers av fag- og sektorgrenser. Det vert også vist til at fylkeskommunen som regional aktør må ha ein nøkkelrolle som kunnskapsleverandør, tilretteleggjar, pådrivar og samarbeidspartner. Vidare vert det vist til at det må arbeidast aktivt for å skape eigarskap, engasjement og vilje til å arbeide for å realisere felles mål.

I Kongevegprosjektet var det både i styringsgruppa, i samarbeidsgruppa og blant dei deltakande bedriftene, stor semje om behovet for å samarbeide for å realisere felles mål. Men korleis skulle dette gjerast i praksis og korleis skulle ein sikre gode prosessar for å oppnå dette? I evalueringa av Riksantikvaren sitt verdiskapingsprogram vert det ikkje gjeve konkrete råd til korleis ein skal rigge slike prosessarbeid. Dette kan truleg forklarast utifrå at denne type prosjekt vil ha svært ulike utgangspunkt og føresetnader og dermed også ulike behov når det gjeld prosesshandtering. Men det kan også skuldast at evalueringa ikkje har gått i djupna på sjølv prosessarbeidet i dei ulike prosjektsatsingane. Her er det også relevant å vise til Kamfjord sin vurdering av at destinasjonsleiing har vore lågt prioritert som kompetanseområde og at ein står utan eit solid teoretisk rammeverk (Kamfjord, 2016).

I Kongevegprosjektet er det tre område som er særleg interessante med tanke på prosesshandtering; aktiv deltaking, lokalt engasjement og felles målforståing. Dette vert omtalt under.

7.5.1. Aktiv deltaking som grunnlag. Informantane i Kongevegprosjektet gjev uttrykk for at ikkje alle forplikta seg like sterkt til å bidra aktivt i nettverksarbeidet, og tok dermed heller ikkje ansvar for å bidra i dei pågåande prosessane med å utvikle Kongevegen som produkt. Det kan sjå ut som om bedriftsnettverket vart sårbart på grunn av dei mange «gratispassasjerane». Fleire aktørar sat meir eller mindre på sidelinja og venta på kva som eventuelt ville komme ut av prosjektsatsinga. Som omtalt i kap. 7.1 var den manglande bevisstheita om verdien av aktiv deltaking noko som utfordra den grunnleggjande idéen om at dette var noko ein skulle utvikle i fellesskap. Eit viktig læringspunkt er difor at det ikkje er nok at ein deltek som samarbeidspart berre på papiret. Ein må også bidra på ein aktiv måte. For aktørar som fungerer som tilretteleggjarar i prosjektarbeid, vil det difor vere viktig å følge opp og sikre at det faktisk vert utført konkret og aktiv samhandling i dei samarbeidsnettverka som vert etablerte.

Ei av erfaringane frå Riksantikvaren sitt programarbeid er at det er utfordrande å finne fram til det gode samarbeidet og forstå kvarandre sine fagfelt. Spesielt vert det vist til behovet for å synleggjere overfor næringssektorane, kva moglegheiter som ligg i det å ta kulturarven i bruk, samt gjere aktørane trygge på potensialet for inntening. I evalueringa av Innovasjon Norge sitt bedriftsnettverksprogram (Oxford Research, 2018) vert det vist til at bedrifter kan vere tilbakehaldne med å investere i samarbeid. Dette kan vere ut frå usikkerheit knytt til gevinstane av eit samarbeid, uroa for å gje frå seg konkurransefordelar og/eller transaksjons- og koordineringskostnadane som ligg i eit samarbeid. Desse observasjonane kan vere med å forklare kvifor nokre av bedriftene innleiingsvis hadde ein relativt passiv rolle i arbeidet med å utvikle Kongevegen som produkt. Dette endra seg då Kongevegen fekk prisar og merksemd utanfrå, noko som det då er naturleg å tolke som uttrykk for at ein då vart sikrere på potensialet som låg i Kongevegen.

7.5.2. Om å få lokalsamfunnet med på laget. Prosjektsatsingar som vert initiert frå regionalt eller statleg nivå vil ofte møte utfordringar når det gjeld legitimitet i lokalsamfunnet. Korleis skal ein då sikre den gode og breie forankringa lokalt? Å invitere inn lokale aktørar i sentrale roller vert viktig, men er kanskje ikkje alltid tilstrekkeleg for å sikre den lokale eigarkjensla.

I evalueringa av Miljødirektoratet sitt program «Naturen som verdiskapar» vert det peika på at prosjektleiarrolla er særleg krevjande i denne type prosjekt (Miljødirektoratet, 2015).

Tilsvarande forhold vert avdekka i ein studie av prosjekt innanfor lokalsamfunnsutvikling (Norsk senter for bygdeforskning, 2010). Her vert handlingsrommet som prosjektleiar opplevd som relativt stort, men samstundes set det store krav til kommunikasjon og til det å klare å engasjere alle aktørane.

Prosjektleiaren i Kongevegprosjektet la stor vekt på tiltak for å løfte fram prosjektet i media og gjennom å fremje Kongevegen som kandidat til utmerkingar. Dette ble følgt opp gjennom markeringar av prisar og gjennom vegopningar. Å bli sett utanfrå og bli anerkjend for å ha ein verdifull kulturarv lokalt, gjorde prosjektaktørane tryggare på satsinga og det skapte i tillegg stor stoltheit hos lokalbefolkninga. Dette er eit godt døme både på handlingsrommet ein prosjektleiar har, men også korleis dette handlingsrommet kan nyttast til å engasjere og sikre engasjement, forankring og stoltheit i lokalsamfunnet.

7.5.3. Felles målforståing gjennom arbeid i praksisfellesskap. Å finne ei felles målforståing står sentralt i alle prosjektsatsingar, både når det gjeld resultatmål for sjølve prosjektarbeidet, men også med tanke på effektmål på lenger sikt. Slik var det også i Kongevegprosjektet, der det var brei semje om at Kongevegen skulle utviklast som ein tilrettelagt turoppleving. Men når så vidt ulike aktørar deltek, er det utfordrande å fullt ut forstå dei andre sine fagfelt. Ein kan lett tru ein har ei felles målforståing, men i realiteten oppfattar aktørane gjerne måla noko ulikt, ut frå eigen fagbakgrunn og erfaring. Aktiv samhandling og kunnskapsdeling vert då avgjerande for å få sikre ei best mogleg felles forståing. I Kongevegprosjektet utvikla det seg etter kvart eit arbeidsfellesskap der ein tenkte og resonerte i fellesskap. Ein av prosjektdeltakarane omtaler denne prosessen som ei dannelsreise. Dette omgrepet gir eit godt bilete av korleis arbeidet utvikla seg over tid. Det vert også vist til at studieturen til Via Splüga vart ein viktig læringsarena. Turen vart avgjerande for etablering av ei felles referanseramme og gjorde det lettare å samarbeide etterpå. Erfaringane frå Kongevegprosjektet er difor at det å arbeide tett saman, dele kunnskap med kvarandre og lære i fellesskap, vert viktig for å skape ei felles målforståing.

8. Konklusjon

I denne oppgåva, som er ein deskriptiv case-studie, har eg gjennom ei kvalitativ tilnærming basert på semi-strukturelle intervju, gjort ei analyse av verdiskapingsprosjektet Kongevegen over Filefjell.

Den overordna problemstillinga er definert som følgjer:

Kva har vore viktige suksessfaktorar i samhandlinga mellom prosjektaktørane i prosjektet «Kongevegen over Filefjell» og kva forhold har vore særleg utfordrande å handtere?

For å belyse den overordna problemstillinga, er det definert følgjande delproblemstillingar:

Kva type underliggjande prosessar kan identifiserast i samhandlinga?

Korleis har nettverksarbeidet påverka samhandlinga?

Korleis har prosjektdeltakarane opplevd fellesskapet og læringa undervegs i prosjektarbeidet?

Korleis har prosjektdeltakarane opplevd rolle- og ansvarsdelinga i prosjektet?

Då samhandling står sentralt både i oppgåva si hovudproblemstilling og i delproblemstillingane, er dette omgrepet via særskild merksemd og definert innleiingsvis i oppgåva.

Eg har teke utgangspunkt i det empiriske materialet og handsama dette gjennom ei tilnærming basert på SDI-metoden (Tjora, 2018). Det empiriske materialet er deretter analysert i lys av relevant teori og tidlegare forskning.

8.1. Hovudfunn i det empiriske materialet

I oppgåva har eg lagt til grunn ei forståing av samhandling i tråd med Steiro og Torgersen (2009) sin definisjon. Dei identifiserer 15 indikatorar for underliggjande prosessar i samhandlinga. Av desse er det særleg fire prosessar som kjem tydeleg fram i dei svara informantane gjev. Desse gjeld forhold og prosessar knytt til:

- å vere villig og bevisst i forhold til å bidra på ein aktiv måte
- at alle deltakarane har same verdi, respekterer kvarandre og er villige til å ta ansvar i samhandlingsprosessen
- at deltakarane forstår kvarandre sine roller og funksjonar og korleis arbeidsoppgåvene skal fordelast
- å oppnå ei korrekt forståing av kva som utviklar seg gjennom samhandlingsprosessen, og korleis dette påverkar kva som må gjerast

Gjennom den empirinære kodinga er materialet delt inn i fire hovudkategoriar. Følgjande hovudfunn kjem fram i desse kategoriane:

1) I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement

Her kjem det fram synspunkt som indikerer at det har vore utfordrande for samhandlinga at fleire bedrifter valde å ta ein relativt passiv rolle i nettverksarbeidet. Dette medførte at dei vart oppfatta som «gratispassasjerar». Dette utfordra også hovudidéen om at dette var noko ein skulle få til i fellesskap og som skulle bidra til positiv utvikling i lokalsamfunnet.

Når det gjeld engasjementet blant prosjektdeltakarane, vert dette opplevd som stort, men samstundes krevjande fordi det her var mange «individualistar med kvar sine spesialfelt». Dette resulterte i at det gjekk mykje tid og ressursar med til å samkøyre arbeidet.

2) Utforskande samhandling eller forpliktande samarbeid?

I denne hovudkategorien kjem det fram synspunkt på rolleforståing, forventnings- og ansvarsavklaringar – tema som alle informantane har vore særleg opptekne av. Dette gjeld i første rekke dei overordna forventningane det offentlege hadde til næringslivet og vice versa.

I starten av prosjektet var det størst usemje om kva ein kunne forvente av kvarandre. Utover i prosjektet vart det meir diskusjonar kring eigarskapet til satsinga og kven som skulle «fronte» Kongevegen, og ikkje minst korleis ansvaret skulle fordelast etter prosjektavslutting.

3) Forståing av det som veks fram og kva som må gjerast

Det kjem fram ulike oppfatningar av kor vidt bedriftsnettverket kunne eller burde vore oppretta på eit tidlegare tidspunkt. Uavhengig av dette vert det vist til at det var dårleg synkronisering/samkøyring mellom aktivitetar i hovudprosjektet og i bedriftsnettverket.

Informantane gjev også eit bilete av at deltakarane hadde ulike utgangspunkt for eigen deltaking og at målformuleringane vart noko ulikt oppfatta: «Alle ville noko bra med Kongevegen...alle såg potensialet, men det var vanskeleg å bli samstemte».

Fleire opplevde at prosjektet vaks seg større etterkvart. Parallelt med dette vart samhandlinga tettare og ein av prosjektdeltakarane omtaler denne utviklinga som ei dannelsreise.

4) Lokal stoltheit og det å bli sett utanfrå

Informantane trekk her fram verdien av pristildelingar, feiringar og lokale markeringar. Ut frå måten informantane uttalar seg, ser desse milepælane ut til å ha påverka den lokale stoltheita og auka oppslutnaden om Kongevegen som turveg. Det ser også ut til å ha gjort merkevara Kongevegen meir tydeleg og styrka opplevinga av dei verdiane som vart skapt i lokalsamfunnet gjennom Kongevegprosjektet.

8.2. Sentrale funn i analysen

Det empiriske materialet er analysert i lys av underliggjande prosessar i samhandlinga, teori om fleirnivå nettverksarbeid, praksisfellesskap og bruk av ritual. Dette er teoretiske tilnærmingar som har ulike innfallsvinklar og som belyser og vektlegg ulike aspekt og forhold ved samhandling. Eg meiner desse ulike tilnærmingane både kvar for seg og samla sett, har vore nyttige og relevante for å belyse og analysere samhandlinga i Kongevegprosjektet.

8.2.1. Om korleis nettverksarbeidet har påverka samhandlinga. I

nettverksanalysen, basert på Moliterno og Mahony sin multi level theory (Moliterno & Mahony, 2011), kjem det fram eit bilete som viser at det på overordna nettverksnivå har vore sterke band mellom fylkeskommunane/kommunane og Statens Vegvesen og sterke band mellom fylkeskommunane/kommunane og næringslivsaktørane. Fylkeskommunane/kommunane har fungert som koordinerande ledd i dette samarbeidet. Det har vore svake band mellom Statens Vegvesen og næringslivsaktørane på overordna nivå, noko som også kjem tydeleg fram i organisasjonskartet, der det er eit klart skilje i oppgåve- og ansvarsdelinga mellom Statens Vegvesen og dei øvrige aktørane.

Analysen av nivået under viser at det her vart organisert tre ulike nettverk, eit for arbeidet med verneplanstrekningane, eit for arbeid med skilting og tilrettelegging, og eit for arbeid

med nærings- og bedriftsretta tiltak. Bedriftsnettverket fekk ei direkte kopling mot samarbeidsgruppa i prosjektet. Dermed vart det etablert koplingar mot dei to andre nettverka og det gjekk føre seg stor grad av «på tvers»- jobbing mellom nettverksgruppene. Manglande samhandling mellom Statens Vegvesen og næringslivsaktørane på overordna nivå vart dermed i stor grad kompensert gjennom «på tvers»-jobbinga på lågare nettverksnivå. Her kan ein reflektere over kor vidt prosjektet hadde lukkast på same måte utan viljen til samhandling på lågare nettverksnivå. I tildelinga av Vakre Vegars pris var ein sentral del av juryen sin vurdering at : «*..det systematiske arbeidet med restaurering av Kongevegen er eit forbilledleg eksempel på samarbeid mellom fleire forvaltningsnivå for å kombinere kulturminnebevaring med tilrettelegging for friluftsliv og næringsutvikling....*». Utan samhandlinga på lågare nettverksnivå, ville det truleg vore vanskelegare å oppnå eit slikt samarbeid, sett i lys av organiseringa på overordna nivå i prosjektet.

8.2.2. Om fellesskap og læring. Aktørane som deltok i prosjektet hadde noko ulik forståing av målet med prosjektsatsinga og la stor vekt på eigen måte å jobbe på. Manglande vilje til aktiv deltaking var også eit underliggjande forhold som gjorde det utfordrande å sikre kunnskaps- og erfaringsutvekslinga. Dette gjaldt særleg i arbeidet med næringsutvikling. I Kongevegprosjektet kan ein difor ikkje sjå vekk ifrå at verdifull kunnskap vart halden tilbake ut frå behovet for å verne om eigeninteresser og/eller ut frå manglande interesse av å dele kunnskap med andre i nettverket. Men gjennom dialog og felles praktisk arbeid vart dei aktive aktørane etterkvart betre kjende med kvarandre og fekk ei større forståing for verdien av dei andre aktørane si tilnærming. Dette vart også ein stor positiv kraft i prosjektet og bidrog til utvikling av eit velfungerande praksisfellesskap. Ifølgje Duguid (2005) er dette underliggjande tilhøve som er viktige for å kunne tolke og forstå kva som skjer av kunnskapsdeling i nettverk og praksisfellesskap.

Nonaka og Takeuchi (referert i Schiefloe, 2015) oppfattar kunnskapsdeling som ein form for sosial omforming der både sosialisering, eksternalisering og internalisering inngår. Kunnskapsdelinga i Kongevegprosjektet omfatta sosialisering i form av aktiv deltaking, internalisering gjennom felles opplevingar, og eksternalisering gjennom utvida innsikt i korleis andre tenkjer og resonnerer, sistenemnde omtalt som danningsreisa.

Sosialisering og internalisering. Det var særleg studieturen til Sveits som vart avgjerande for oppnåing av ei felles målforståing av Kongevegen som opplevingsprodukt. Her fekk aktørane saman lære korleis ting i praksis kunne utviklast, og fekk dermed eit «bilete inne i hovudet» på kva ein kunne arbeide mot. Dersom den felles studieturen til Via Splüga hadde vore arrangert tidlegare, kan det tenkjast at prosjektdeltakarane og medlemsbedriftene hadde fått på plass ei felles målforståing på eit tidlegare tidspunkt. Dette er også eit godt døme på at det er vanskeleg å vidareformidle eigenopplevde erfaringar til andre (slik representantar frå Vegvesenet gjorde tidleg i prosjektet etter sin studietur til Via Splüga). Det viser også at det er gjennom sosialisering og internalisering at ein får høve til å dele kunnskap og lære i fellesskap, noko som bidreg til ein felles referanseramme og større moglegheit for å oppnå felles målforståing (Nonaka og Takeuchi, referert i Schiefloe, 2015). Ut frå korleis informantane omtaler studieturen, ser det også ut til at denne felles opplevinga har bidrege til at bedriftene har blitt tryggare på eiga satsing og fått nye idéar til produkt- og prosjektutvikling.

Eksternalisering. Ein av informantane omtaler Kongevegprosjektet som ei dannelsesreise. Gjennom å arbeide i fellesskap med å løyse konkrete oppgåver, fekk deltakarane større innsikt i korleis dei andre aktørane tenkte og resonnererte, og det gjekk føre seg stor grad av kunnskapsdeling. Prosjektet hadde som utgangspunkt veldig ulike aktørar og stor grad av prosjektkompleksitet. Gjennom arbeidsprosessane utvikla prosjektet seg på ein måte som enda opp i eit praksisfellesskap der aktørane fekk utvida kunnskap og erfaring om dei andre aktørane sine fagfelt.

8.2.3. Om forventningar, rolle- og ansvarsavklaringar. Informantane kjem her med synspunkt som gjev eit bilete av manglande forventingsavklaringar mellom det offentlege og næringslivet både innleiingsvis og undervegs i prosjektet. Nokre av informantane gjev også uttrykk for at det har vore ei viss vegring mot å ta på seg ansvar, fordi dette i sin tur ville kunne bli forplikande i eit meir langsiktig perspektiv. Samla sett gjev synspunkta som kjem fram eit bilete av ei «flytande» rolleforståing.

Det at rolle- og ansvarsdelinga var uklår, må også sjåast på bakgrunn av at destinasjonsleiing er eit lite utforska kompetanseområde. Innanfor reisemålutvikling er det ingen klar ansvarsdeling, ingen kan pålegge andre oppgåver og alle er på sett og vis avhengige av

kvarandre (Kamfjord, 2016). Med stor grad av flytande og overlappande ansvarsdeling, får dermed denne type prosjekt eit utfordrande utgangspunkt. I Kongevegprosjektet har praksisfellesskapet som utvikla seg over tid, i stor grad kompensert for dette og bidrege til at ansvaret i større grad vart opplevd som noko ein må løyse i fellesskap.

8.2.4. Om lokal forankring og Kongevegen som samfunnsutviklingsprosjekt.

Pristildelingar, feiringar og markeringar fekk ein sentral plass i Kongevegprosjektet. Effekten av dette kan sjåast i lys av Smith og Stewart (2011) sin teori om bruk av ritual og verknaden dette har i forhold til kommunikasjon og læring. I Kongevegprosjektet var desse seremoniane ein viktig del av arbeidet med lokal forankring, det å skape stoltheit og identitet, verdsetje utført arbeid og skape tryggleik med tanke på verdsetjing frå omverda. Det var avgjerande at lokalsamfunnet vart kopla på. Å skape begeistring og få aksept i lokalsamfunnet var med på å gje prosjektet legitimitet og samtidig skape engasjement lokalt. Merksemda utanfrå var også viktig for motivasjonen til å satse på vidare produktutvikling.

Så kan ein spekulere på kor vidt bedriftsnettverket hadde vidareført arbeidet utan desse markeringane og seremoniane. Kanskje hadde satsinga vore meir skjør utan desse arenaene med moglegheit til å «vise seg fram» for omverda. Pristildelingane og markeringane ser ut til å ha dempe litt av uvissa bedriftene opplevde og såleis vore ein utløysande faktor for at bedriftene vågde å satse fullt ut. Ein av prosjektdeltakarane meiner den europeiske kulturminneprisen gjorde at Kongevegprosjektet vart opplevd som «ein moglegheit ein ikkje kunne la vere å nytte seg av».

8.2.5. Oppsummering i forhold til hovudproblemstilling. Med bakgrunn i analysen og den ovannemnde konklusjonen vil eg summere opp tre viktige suksessfaktorar i samhandlinga Kongevegprosjektet:

1. Praksisfellesskapet som forma seg undervegs i prosjektet og som vert omtalt som ei dannelsesreise. Studieturen til Via Splüga vart her eit avgjerande punkt i forhold læring, kunnskapsdeling og utvikling av ei felles referanseramme.
2. Pristildelingar med tilhøyrande feiringar og markeringar som skapte lokal stoltheit, lokalt eigarskap og bidrog til at medlemsbedriftene vart tryggare på satsinga.

3. «På tvers»-jobbinga på underliggjande nettverksnivå som sikra informasjonsutveksling og som kompenserte for manglande nettverksband på overordna nivå.

Tilsvarande vil eg trekke fram fire forhold i samhandlinga som har vore utfordrande å handtere:

1. Manglande vilje til aktiv deltaking, då særleg frå deler av næringslivssida.
2. Uklare forventnings-, rolle- og ansvarsavklaringar, særleg mellom næringslivet og det offentlege.
3. Svake band mellom Statens Vegvesen og næringslivsaktørane på overordna nettverksnivå.
4. Mangelfull samkøyring/synkronisering av arbeidet, særleg mellom aktørane som representerte det offentlege på den eine sida, og aktørane som representerte det lokale næringslivet på den andre sida.

Avslutningsvis vil eg gjerne få understreke at Kongevegprosjektet i tillegg til å vere eit verdiskapingsprosjekt i skjeringsfeltet mellom kulturarv og reisemålsutvikling, også har vore eit samfunnsutviklingsprosjekt med stor involvering frå mange aktørar som har lagt ned eit omfattande arbeid med å setje Lærdal, Vang og den historiske Kongevegen på kartet. Merksemnda vegen har fått har ikkje kome av seg sjølv, men er resultat av eit felles arbeid med stor kvalitet, utført av entusiastiske deltakarar.

8.3. Råd i forhold til samhandling i tilsvarande prosjektsatsingar

I denne oppgåva har det for meg vore viktig å rette merksemnda mot korleis ein kan lære av og om samhandlingsprosessen i Kongevegprosjektet, framfor berre å sjå på resultatet av prosjektsatsinga. Sjølv om Kongevegen i dag vert omtalt som ei suksesshistorie, ligg den største læringa, slik eg ser det, i det å sjå korleis samhandlinga fungerte i eit stort og komplekst nettverk av samarbeidande aktørar.

Alle prosjekt vil vere unike og ha sine særeigne sider, og det handlar også mykje om kjemi mellom prosjektdeltakarane. Eg kan gje råd ut frå det som kom fram som viktige faktorar i samhandlingsprosessen i Kongevegprosjektet, med utgangspunkt både i det som bidrog til suksess i samhandlinga, og det som vart opplevd som utfordrande.

Eg vil her trekke fram følgjande moment som eg meiner kan vere av særleg interesse for tilsvarande prosjektsatsingar i skjeringsfeltet mellom kulturarv og reisemålsutvikling:

Samarbeid og samhandling er ikkje nødvendigvis det same. Å koordinere og legge til rette for samarbeid, gir ikkje nødvendigvis nokon garanti for god samhandling. For å oppnå den gode samhandlinga er det nødvendig å gå djupare inn i dei underliggjande prosessane i prosjektarbeidet. Her vil det vere særleg viktig å sjå nærare på underliggjande forhold knytt til forplikting og deltaking, då dette er avgjerande for å oppnå god interaksjon og effektiv samhandling.

Ved oppretting av nettverk er det viktig å sjå på samanhengen arbeidet inngår i og korleis arbeidet relaterer seg til andre nettverk og nettverksrelasjonar på lågare eller høgare nivå. Ein må vurdere korleis ein kan gå inn og skape naudsynte koplingar for å sikre best mogleg samhandling.

Rolle- og ansvarsdeling er komplisert i denne typen prosjekt, men desto viktigare er det å få diskutert og avklart dette. Spesielt er det viktig å sikre at ein veit kven som har ansvar etter prosjektslutt og at det vert sett av tilstrekkeleg tid til å førebu dei oppgåvene dei einkilde deltakande aktørane då får ansvar for. Dette kan også spare ein for mykje frustrasjon undervegs.

Læring og kunnskapsdeling skjer på fleire plan og den erfaringsbaserte kunnskapen kan vere vanskeleg å formidle reint teoretisk. Arbeid i praksisfellesskap vil kunne bidra til å skape felles målforståing og felles referanserammer. Om prosjektdeltakinga i ettertid vert oppfatta som det å ha vore med på ei danningsreise, vil ein ha oppnådd mykje av det som ligg av meirverdiar ein får av å jobbe i eit praksisfellesskap. På denne måten kan ein også sikre at samarbeidet vert konkret og at ein oppnår samhandling i praksis.

I Kongevegprosjektet vart markeringar og feiringar ein naturleg del av det å kommunisere kva ein hadde oppnådd undervegs i prosjektarbeidet. Dette bidrog til å skape engasjement og stoltheit lokalt og gav prosjektdeltakarane større tryggleik i forhold til vidare arbeid. Eg trur ein i liknande prosjektarbeid bør legge vekt på å markere små og store sigrar ein oppnår undervegs. Dette vil kunne bidra til motivasjon og samhold og til at prosjektarbeidet vert opplevd som viktig og givande, både for dei som deltek og for dei som får oppleve verdiane desse prosjekta skapar i lokalsamfunna.

9. Litteratur

- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Akademisk.
- Adriansen, J. (2016). *Kongevegen over Filefjell-sluttrapport*.
- Bedriftsnettverket Kongevegbedrifter Filefjell SA. (2017). *Rapport fra gjennomført prosjekt for hovedprosjekt Bedriftsnettverk Kongevegen over Filefjell, fase 1*.
- Bedriftsnettverket Kongevegbedrifter Filefjell SA. (2019). *Rapport fra gjennomført prosjekt for hovedprosjekt Bedriftsnettverk Kongevegen over Filefjell, fase 2*.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organizational Science, Vol 2, No.1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March*, 40-57.
- Christenson, M.V. (2012). *Kulturminner i veglandskapet - tilrettelegging for bruk*. Masteroppgåve NMBU. Lasta ned frå <https://core.ac.uk/display/30889226>
- De Wit, B. (2017). *Strategy. An international perspective* (6. utg.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Duguid, P. (2005). The Art of Knowing: Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice. *The Information Society, 21:2*, 109-118.
- Eikehaug, T. (2011). Den første kjørevegen mellom øst og vest- Historien om Kongevegen over Filefjell. *Norsk Vegmuseum, Årbok 2011*.
- Eikehaug, T. (2012). Revitalisering av Kongevegen over Filefjell. Den langsomme reisen. *Kulturarven nr. 62*, 26-27.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). *Opplev Norge-unikt og eventyrlig*. (St.meld. nr. 19 (2016- 2017)). Lasta ned frå <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20162017/id2543824/>
- Framke, W. (2002). *The Destination of a Concept. A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory*.

- Haagensen, I.S. Helland, E.K. & Nesheim, T. (2018). Enhancing knowledge articulation in communities of practices: the role of the community leader. *Int. J. Knowledge Management Studies, Vol 9, No. 1*, 18-30.
- Johannesen, A., Tuft, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Julsrud, T.E. (2018). *Organisatorisk tillit. Grunnlaget for samarbeid i nettverkens tid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kamfjord, G. (2015). *Det helhetlige reiselivsproduktet. Bind 1. Reisemålet*. Fagspesialisten.
- Kamfjord, G. (2016). *Det helhetlige reiselivsproduktet. Bind 2. Destinasjonsledelse*. Fagspesialisten.
- Knutsen, M. & Hope, V. (2016). *På hjul gjennom Lærdal-en sykkelrute fra Maristova til Lærdalsøyri*. Bacheloroppgåve. Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Kulturdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet. (2019). Strategi for kultur og reiseliv. Norge som attraktiv kulturdestinasjon. *Publikasjon 06/2019*.
- Menon Economics. (2012). Har vandring potensial til å være bærende tema for reiselivssatsingen i Sogn og Fjordane 2012 -2025 ? *Menon-Publikasjon nr. 38/2012*.
- Menon Economics. (2017). Verdien av kulturarv. En samfunnsøkonomisk analyse med utgangspunkt i kulturminner og kulturmiljøer. *Menon-Publikasjon nr. 72/2017*.
- Miljødirektoratet. (2015). Naturarven som verdiskaper - tips og eksempler. *Veileder M-380/2015*.
- Miljøverndepartementet. (2005). *Leve med kulturminner*. (St.meld.nr.16 (2004-2005)). Lasta ned frå <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-16-2004-2005-/id406291/>
- Miljøverndepartementet. (2013). *Framtid med fotfeste*. (St.meld.nr.35 (2012-2013)). Lasta ned frå <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-35-20122013/id725021/>
- Moen, J. (2016). Kortfilm om Kongevegen: laste ned frå: <https://www.facebook.com/kongevegen/videos/1881013415454680/>

- Moliterno, T. P. & Mahony, D. M. (2011). Network Theory of Organization: A Multilevel Approach. *Journal of Management*, Vol.37, No. 2, 443-467.
- Ness, O. (2016). Samarbeid eller samhandlinga? Er det noen forskjell? *Artikkel publisert av Nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid. Lasta ned frå <https://www.napha.no/>*
- Norsk senter for bygdeforskning. (2010). «Hatten av». En analyse av prosjektlederrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter. *Rapport nr. 2/10*.
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (St.meld nr.7 (2008-2009)) Lasta ned frå <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforlaget.
- Oxford Research. (2018). *Evaluering av bedriftsnettverks-tjenesten til Innovasjon Norge*.
- Riksantikvaren. (2011). *Kulturminner i bruk – verdi, vekst og vern. Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet 2006-2010*.
- Riksantikvaren. (2015). *Kulturarvens samfunnsnytte. Verdiskapingsarbeidet 2012-2015*.
- Riksantikvaren & Norsk Kulturminnefond. (2012). *Utredning om økonomisk verdiskaping med grunnlag i kulturminner*. Rambøll Management Consulting.
- Schiefløe, P. M. (2015). *Sosiale landskap og sosial kapital. Nettverk og nettverksforskning*. (2.utgave). Universitetsforlaget.
- Sogn og Fjordane fylkeskommune. (2010). *Reiselivsplan Sogn og Fjordane 2010-2025*.
- Sogn og Fjordane fylkeskommune. (2019). *Søknader, rapportar, avtaler og møtereferat i verdiskapingsprosjektet Kongevegen over Filefjell, saksnr. 09/1861 og saksnr. 15/13071*.
- Smith, Aaron C.T. & Stewart, Bob. (2011). Organizational Rituals: Features, Functions and Mecanisms. *International Journal of Mangament Rewiews*, Vol.13, Issue 2, 113- 133.
- Statens Vegvesen. (1993). Frå Kongeveg til Stamveg. *Spesialnummer av «Vegstubben», bedriftsblad for Statens Vegvesen Sogn og Fjordane, nr. 4-93*.

- Statens Vegvesen. (2002). *Vegvalg. Nasjonal verneplan. Veger - Bruer - Vegrelaterte kulturminner.*
- Statens Vegvesen. (2011). *Kongevegen over Filefjell. Forprosjekt - et mulighetsstudie.*
- Statens Vegvesen. (2012). *Skjøtselsplan. Verneobjekt 157. Den Bergenske Kongeveg, parsell Maristova – Kyrkjestølen.*
- Statens Vegvesen. (2017). *Utbetring av Kongevegen over Filefjell. NVP Filefjell 2012-2016. Region Vest, Prosjektavdelinga E 16 Filefjell.*
- Telemarksforskning. (2013). *Duett eller duell? Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling. Rapport nr. 139.*
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.* Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling.* Cappelen Damm Akademisk.
- Torgersen, G-E. & Steiro, T. J. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner. En menneskeligjøring av styringssystemer.* Stjørdal: Læringsforlaget.
- Torgersen, G-E. & Steiro, T. J. (2018). *Defining the Term 'Samhandling'. Interaction: 'Samhandling' under Risk: A Step Ahead of the Unforsee,.* Cappelen Damm Akademisk.
- Valdres Destinasjon. (2014). *Forstudierapport. Bedriftsnettverket Kongevegen over Filefjell.*
- Valdres Natur- og Kulturpark. (2015). *Rapport fra forprosjektet Bedriftsnettverket Kongevegen over Filefjell.*

10. Vedlegg

1. Intervjuguide kontaktpersonar og prosjektdeltakarar
2. Intervjuguide medlemsbedrifter
3. Samtykkeerklæring prosjektdeltakarar og kontaktpersonar
4. Samtykkeerklæring medlemsbedrifter
5. Kodegruppering - hovudinndeling
6. Døme på kodegruppering

Intervjuguide prosjektdeltakarar og kontaktpersonar

Kva har vore di rolle i prosjektet Kongevegen over Filefjell?

Har prosjektet hatt tydelege og klare forventningar og mål for arbeidet?

Korleis vurderer du engasjementet og prioritering av arbeidet hos dei ulike samarbeidspartane? (deltaking på møter, eigeninnsats, m.m.)

Korleis vurderer du samarbeidet mellom deltakarane i prosjektgruppa? (deling av kunnskap og erfaringar)

Korleis har du opplevd samhandlinga mellom kulturminneforvaltninga og næringslivsaktørane?

Har partane i prosjektet hatt ein felles forståing av mål og retning for arbeidet?

Korleis har du opplevd dialogen og samarbeidet med bedriftsnettverket?

Kva utfordringar har du opplevd i arbeidet?

Kva forhold vil du trekke fram som særleg positive i prosjektarbeidet?

Kva har vore dei viktigaste suksessfaktorane ?

Kva har vore hindringar/flaskehalsar i prosjektet?

Korleis vurderer du måloppnåinga i prosjektet?

Er det ting du meiner burde vore gjort annleis, sett i lys av utvikling/resultat i prosjektet? (organisering, styring, samarbeid, informasjonsutveksling, prioriteringar, m.m.)

Korleis vurderer du framtidsutsiktene for Kongevegen over Filefjell?

Intervjuguide medlemsbedrifter

Bakgrunn:

Korleis fekk du kjennskap til nettverket? Korleis vart du kontakta?

Kva var din motivasjon for å delta i nettverket?

Kva forventingar hadde du til nettverket?

Kva forventingar hadde du til samarbeidet og effektane av dette?

Var fokuset i prosjektet tilpassa behova i din bedrift?

Har du erfaring frå liknande nettverksarbeid?

Nettverkssamarbeidet:

Har nettverket hatt eit felles mål og/eller definert ein felles strategi ?

Korleis har du opplevd samarbeidet i nettverket? (interessekonfliktar, konkurranse, motivasjon, dialog, medverknad, tillit)

Korleis opplevde du samansettinga av bedrifter?

Kva har vore utfordrande? På kva måte?

Har nettverkssamarbeidet bidrege med kunnskap som har vore nyttig for deg og din bedrift?

Korleis vurderer du arbeidsomfanget?

Korleis har du opplevd dialogen med administratorbedrifta?

Korleis har du opplevd dialogen med prosjektleiaren?

Korleis har du opplevd samarbeidet med kommunen og fylkeskommunen?

Vart nettverket oppretta på riktig tidpunkt? (evt. for tidleg eller for seint)

Resultat og effektar

Har nettverksarbeidet påverka lønsemda i bedrifta di? På kva måte?

Har samarbeidet ført til auke i tal arbeidsplassar/nyinvesteringar/endingar i tilboda dine?

Har nettverket bidrege med meir kunnskap om marknadsbehova?

Har nettverkssamarbeidet bidrege til større grad av innhenting av tilbakemeldingar frå kundane om vare- og tenestekvalitet?

Opplever du at resultatmålet for prosjektarbeidet vart nådd?

Vidare samarbeid:

Ønsker du å fortsetje arbeidet i nettverket etter prosjektperioden? På kva måte vurderer du at fortsatt samarbeid vil vere nyttig?

Er det ting du meiner burde vore gjort annleis (organisering, styring, samarbeid, informasjonsutveksling, gjennomføring av tiltak, m.m.)?

Korleis vurderer du framtidsutsiktene for Kongevegen og din bedrift si rolle i det vidare arbeidet?

Vil du delta i forskingsprosjektet

«Kongeveggen over Filefjell- frå prosjekt til produkt»

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskingsprosjekt der føremålet er å få meir kunnskap om samhandling og verkemiddelbruk i arbeidet med tilrettelegging av Kongeveggen over Filefjell. I dette skrivet får du informasjon om mål for prosjektet og kva deltaking vil innebere for deg.

Føremål

Føremålet med prosjektet er å belyse korleis ein kan oppnå god samhandling og innovasjonskraft i prosjektarbeid i skjæringsfeltet mellom kulturarv og nærings-/reiseliv.

Kva utfordringar og mogelegheiter oppstår i møtet mellom kulturminneforvaltninga og næringslivet?

Kva faktorar er viktige for å oppnå god samhandling?

Kva faktorar er hemmande for utvikling og samhandling?

Korleis skapar vi det innovative «rommet»?

Korleis kan vi best innrette verkemiddelbruken i denne type verdiskapingsprosjekt?

Prosjektet er ein mastergradstudie.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

NTNU, institutt for sosiologi og statsvitenskap er ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta, fordi du har vore prosjektdeltakar eller kontaktperson i verdiskapingsprosjektet «Kongeveggen over Filefjell». Eit utval prosjektdeltakarar/kontaktpersonar har fått spørsmål om å delta.

Kva inneber det for deg å delta?

Din deltaking vil omfatte eit intervju med varigheit omlag 45 min. I intervjuet vil du få spørsmål om di oppleving av organisering, samarbeidsrelasjonar, dialog, informasjonsutveksling, prioriteringar, utfordringar, måloppnåing, suksessfaktorar og framtidsutsikter for Kongevegen over Filefjell. Det vil bli teke lydopptak og notat frå intervjuet. Lydopptaket vil bli sletta etter at masteroppgåva er sensurert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake utan å oppgje nokon grunn. Alle opplysningar om deg vil då bli sletta. Det vil ikkje ha negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta eller seinare vel å trekke deg.

Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og bruker opplysningane dine

Vi vil berre bruke opplysningane om deg til føremåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi handsamar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er berre student og rettleiar ved NTNU som vil ha tilgang til opplysningane du gjev.

Datamaterialet frå intervjuet vil bli oppbevart på låst datamaskin og innelåst lydopptakar.

I masteroppgåva vil deltakarane i studien bli anonymisert og omtalt som prosjektdeltakarar og kontaktpersonar. Ut frå bakgrunn og samanheng kan det likevel ikkje utelukkast at det indirekte vil vere mogleg å identifisere kven som har delteke i studien. Notat frå intervjuet vil difor bli sendt deg som informant for supplering og korrigering. I samband med dette er det mogleg å be om at einskilde opplysningar ikkje vert nytta.

Kva skjer med opplysningane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttast 01.05.20. Når sensur på masteroppgåva ligg føre vil personopplysningar og lydopptak frå intervju bli sletta.

Dine rettigheter

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

innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg,

å få retta personopplysningar om deg,

få sletta personopplysningar om deg,

få utlevert ein kopi av dine personopplysningar (dataportabilitet), og

å sende klage til personvernombodet eller Datatilsynet om handsaminga av personopplysningane dine.

Kva gjev oss rett til å handsame personopplysningar om deg?

Vi handsamar opplysningar om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag frå NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at handsaminga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Kor kan eg finne ut meir?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å nytte deg av rettighetene dine, ta kontakt med:

NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, ved professor Emil André Røyrvik, emil.royrvik@ntnu.no, mob.93087708 eller student Eva Moberg, eva.moberg@sfj.no, mob. 90591452

Vårt personvernombod: Thomas Helgesen ved NTNU, thomas.helgesen@ntnu.no, mob. 93079038

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med venleg helsing

Prosjektansvarleg
Emil André Røyrvik

Student
Eva Moberg

Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjon om prosjektet «Kongevegen over Filefjell - frå prosjekt til produkt», og har fått høve til å stille spørsmål.

Eg samtykker til å delta i intervju.

Eg samtykker til at mine opplysningar vert handsama fram til mastergradstudien er avslutta, ca. 01.05.20

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Vil du delta i forskingsprosjektet

«Kongevegen over Filefjell- frå prosjekt til produkt»

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskingsprosjekt der føremålet er å få meir kunnskap om samhandling og verkemiddelbruk i arbeidet med tilrettelegging av Kongevegen over Filefjell. I dette skrivet får du informasjon om mål for prosjektet og kva deltaking vil innebere for deg.

Føremål

Føremålet med prosjektet er å belyse korleis ein kan oppnå god samhandling og innovasjonskraft i prosjektarbeid i skjeringsfeltet mellom kulturarv og nærings-/reiseliv.

Kva utfordringar og mogelegheiter oppstår i møtet mellom kulturminneforvaltninga og næringslivet?

Kva faktorar er viktige for å oppnå god samhandling?

Kva faktorar er hemmande for utvikling og samhandling?

Korleis skapar vi det innovative «rommet»?

Korleis kan vi best innrette verkemiddelbruken i denne type verdiskapingsprosjekt?

Prosjektet er ein mastergradstudie.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

NTNU, institutt for sosiologi og statsvitenskap er ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta, fordi din bedrift er del av bedriftsnettverket «Kongevegen over Filefjell». Totalt 6 bedrifter, 3 på kvar side av fylkesgrensa, har fått spørsmål om å delta.

Kva inneber det for deg å delta?

Din deltaking vil omfatte eit intervju med varigheit omlag 45 min. I intervjuet vil du få spørsmål om bakgrunn for deltaking i bedriftsnettverket, samarbeidet i nettverket, resultat og

effektar av samarbeidet og korleis du ser på framtidig samarbeid mellom bedriftene langs Kongevegen over Filefjell. Det vil bli teke lydopptak og notat frå intervjuet. Lydopptaket vil bli sletta etter at masteroppgåve er sensurert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake utan å oppgje nokon grunn. Alle opplysningar om deg vil då bli sletta. Det vil ikkje ha negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta eller seinare vel å trekke deg.

Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og bruker opplysningane dine

Vi vil berre bruke opplysningane om deg til føremåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi handsamar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er berre student og rettleiar ved NTNU som vil ha tilgang til opplysningane du gjev.

Datamaterialet frå intervjuet vil bli oppbevart på låst datamaskin og innelåst lydopptakar.

Deltakarane i studien vil bli anonymisert i masteroppgåva og omtalt som informant frå bedrift 1, informant frå bedrift 2 osv. Ut frå bakgrunn og samanheng kan det likevel ikkje utelukkast at det indirekte vil vere mogleg å identifisere kva bedrifter som har delteke i studien. Notat frå intervjuet vil difor bli sendt deg som informant for supplering og korrigering. I samband med dette er det mogleg å be om at ein skilte opplysningar ikkje vert nytta.

Kva skjer med opplysningane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttast 01.05.20. Når sensur på masteroppgåva ligg føre vil personopplysningar og lydopptak frå intervju bli sletta.

Dine rettigheter

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

innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg,

å få retta personopplysningar om deg,

få sletta personopplysningar om deg,

få utlevert ein kopi av dine personopplysningar (dataportabilitet), og

å sende klage til personvernombodet eller Datatilsynet om handsaminga av personopplysningane dine.

Kva gjev oss rett til å handsame personopplysningar om deg?

Vi handsamar opplysningar om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag frå NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at handsaminga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Kor kan eg finne ut meir?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å nytte deg av rettighetene dine, ta kontakt med:

NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, ved professor Emil André Røyrvik, emil.royrvik@ntnu.no, mob.93087708 eller student Eva Moberg, eva.moberg@sfj.no, mob. 90591452

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen ved NTNU, thomas.helgesen@ntnu.no, mob. 93079038

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med venleg helsing

Prosjektansvarleg
Emil André Røyrvik

Student
Eva Moberg

Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjon om prosjektet «Kongevegen over Filefjell - frå prosjekt til produkt», og har fått høve til å stille spørsmål.

Eg samtykker til å delta i intervju.

Eg samtykker til at mine opplysningar vert handsama fram til mastergradstudien er avslutta, ca. 01.05.20

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Kodegruppering- hovudinndeling:

I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement

Vilje til aktiv deltaking

- Gratispassasjerar
- Motivasjon og relevans

Respekt og meiningsbryting

- Tillit og openheit
- Personleg engasjement

Utforskande eller forpliktande samarbeid?

Rolleforståing og forventningsavklaringar

- Forventningar
- Ulike rollar
- Kommunikasjon

Ansvarsavklaringar

- Kven har ansvar?
- Kjenne seg forplikta

Forståing av det som veks fram og kva som må gjerast

Forankring og framdrift

- Tidspunkt for å engasjere seg
- Oversikt/kontinuitet

Kompetansebehov og kunnskapsdeling

Felles referanseramme og det å lære av andre

Utvikling av felles målbilete

- Ulike mål
- Forståing som veks fram

Synkronisering/vere samkøyrde

- Å vere førebudd
- Saman om viktige avgjerder?

Lokal stoltheit og det å bli sett utanfrå

Pristildelingar

Lokale markeringar og lokal stoltheit

Døme på kodegruppering. Informantane er vist med ulike fargar.

Intervju	Koding 1 (105 kodar)	Koding 2 (19 kodegrupper)	Koding 3 (11 kategoriar)	Koding 4 (4 hovudkategoriar)
Og elles har eg møtt ein del som berre har trekt på skuldrane og sagt: «Ja, dei får no berre drive på». Og så er det andre sånne heilt unike ...og som har sett moglegheitene. Dei som har trekt mest på skuldrane...er vel dei som har mest å takke oss for...for dei har ikkje bidrege noko særleg... og så berre dett det ned i hovudet på dei. Men no er det ingen som kritiserer jobben som er gjort.....og det er ingen som kritiserer oss for pengane vi har brukt eller prioriteringane vi har gjort, noko som elles er veldig vanleg i mange andre prosjekt.	Det berre dett ned i hovudet på dei - har ikkje bidrege noko særleg	Gratis-passasjerar	Vilje til aktiv deltaking	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement
Her i Lærdal så fekk vi beskjed av ein del i næringslivet at denne vegen ville ikkje kome til å føre til noko i det heile teke... og ville ikkje bli nyttig. Og det overraska meg veldig. Store aktørar faktisk....som ikkje brydde seg med det. Og det skjønar eg ikkje. Dei bedriftene har den same tilnærminga til fellesgodefinansiering og den type ting tiltak...men at dei ikkje såg verdien av	Kom ikkje til å føre til noko-brydde seg ikkje med det	Gratis-passasjerar	Vilje til aktiv deltaking	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement

Kongeveggen...ja, det forstår eg ikkje.				
«...og når organisasjonane sender ut personar som er veldig engasjerte i dette her... og då har dei ofte veldig sterke meiningar om korleis det skal vere...og det er ei utfordring...for å seie då at ting skal vere litt annleis for dei som har sterke meiningar og er på ein måte «heltar» på sine felt,...ja det er utfordrande. Og når du i tillegg har mange slike «heltar»...ja då gjer det samarbeidet vanskeleg. Då går det utruleg mykje tid med til å samkøyre folk.»	Veldig engasjerte- «heltar» på sine felt	Personleg engasjement	Respekt og meningsbryting	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement
Ja, det er jo personting som er så vanskeleg med denne typen prosjekt. Så når du ser det på papiret ...ja, så ser det jo veldig enkelt ut ...at sånn og sånn bør det gjerast...men alt handlar jo om personar. Og dette er både styrken og svakheita til slike prosjekt...at det er så personavhengig.	Enkelt på papiret, men det er så personavhengig	Personleg engasjement	Respekt og meningsbryting	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement
Og eg opplevde det også slik at det var medlemmar i prosjektet snakka ned prosjektet i ulike samanhengar... og det var veldig utfordrande...for det gjorde det problematisk å få den gode lokale forankringa.	Nedsnakking	Tillit og openheit	Respekt og meningsbryting	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement
Så vart jo prosjektet på ein måte delt i to der SVV tok ansvar for verneplanstrekningane og restaureringa av desse. Så der følte eg at vi i samarbeidsgruppa eigentleg ikkje hadde nokon	Hadde ikkje moglegheit til å påverke	Personleg engasjement	Respekt og meningsbryting	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement

<p>moglegheit til å påverke prioriteringane. Eg for min del hadde jo tankar om at ein kanskje kunne ha prioritert litt annleis...det legg eg ikkje skjul på... og det la eg ikkje skjul på den gongen heller. Over høgfjellet...(....)så meiner eg det var lagt ned for lite midlar. Og også ei strekning nedanfor Galdane... (...) den syns eg rett og slett vart heilt gløymd. Eg tenkjer det vart brukt alt for mykje midlar til å bygge opp att desse flotte murane...det er jo vel og bra...absolutt....men....kanskje skulle ein prioritert litt annleis.</p>				
<p>Og den todelinga av prosjektet, ...det gjorde det vanskeleg å få rigga prosjektet effektivt nok. I seg sjølv utløyser jo den todelinga ein meirorganisering av prosjektet, ikkje sant.(...).Risikoen ved å ta opp problemstillinga med ei meir heilskapleg tilnærming var likevel høg..... for ein var jo prisgitt «goodwill» frå Vegvesenet.</p>	<p>Høg risiko ved å ta opp problemstilling – ein var jo avhengig av «goodwill»</p>	<p>Tillit og openheit</p>	<p>Respekt og meningsbryting</p>	<p>I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement</p>
<p>Eg er jo gamal nok til å ha realistiske forventningar. Eg trur jo ikkje på gull over natta. Eg veit jo at ting vil krevje lang tid for å bli innarbeidd i ein marknad eller i eit samarbeid. Eg trur jo ikkje på slike enkle raske løysingar.....difor må ein ha realistiske forventningar. Men eg syns det likevel var interessant nok til at vi ville</p>	<p>Interessant nok til at eg ville bruke dei tusenlappane og den tida som det ville krevje</p>	<p>Motivasjon og relevans</p>	<p>Vilje til aktiv deltaking</p>	<p>I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement</p>

bruke dei tusenlappane og den tida som det ville krevje.				
Det var relevant for oss som er i reiselivsnæringa og det virka for oss å vere eit prosjekt som også kunne samle reiselivet....og vere ein raud tråd for oss...nesten bokstaveleg talt.	Relevant for oss i reiselivet-kunne vere ein raud tråd for oss	Motivasjon og relevans	Vilje til aktiv deltaking	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement
Så er det andre som er med fordi dei ynskjer å bidra med noko for lokalsamfunnet.... og det er det heldigvis fleire som vil. Dersom vi ikkje hadde hatt det...så hadde vi kanskje ikkje gjort dette. Det er ein sterk motivasjon blant fleire av bedriftene at vi no har høve til å få til noko i bygda.	Gjer det fordi vi ønsker å bidra i lokalsamfunnet og få til noko i bygda	Motivasjon og relevans	Vilje til aktiv deltaking	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement
Fokuset på lokalsamfunnsutviklinga stod sentralt i nettverket på ein måte... altså ansvar for fellesskapet og lokalsamfunnet,og det å bruke lokale råvarer, lokale underleverandørar, sikre kvalitet, ta vare på kulturarven. Det var mange gode ting som eg syns eg kunne stå inne for ...og syns var ok.	Fellesskapet og lokalsamfunnet - ting eg kunne stå inne for	Motivasjon og relevans	Vilje til aktiv deltaking	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement
Ei anna utfordring er at det no vert stilt spørsmål om ruta skal gå her eller der.... Eg opplever rett og slett at det ikkje vert teke omsyn til det vi vart einige om i prosjektet. Det vert på ein måte omkampar om det som allereie er bestemt.	Omkampar	Tillit og openheit	Respekt og meiningsbryting	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement
Ikkje alle identifiserer seg med det at vi skal skape noko saman. Og ja,...det er litt frustrerande at dette gjeld	Sit på gjerdet og ventar, identifiserer seg ikkje med	Gratis-passasjerar	Vilje til aktiv deltaking	I spennet mellom passiv deltaking og sterkt

<p>først og fremst dei største bedriftene...som altså sit og ventar på at det skal kome noko som dei kan bruke og ha nytte av, for eksempel ein flott produktpakke, utan å bidra med innhald sjølve. Men det vi gjer i nettverket... det er jo å prøve å utvikle noko saman.</p>	<p>at vi skal skape noko saman</p>			<p>personleg engasjement</p>
<p>Nokon sit jo og ser på dette som eit reint sånn økonomisk reknestykke, medan andre ser på det som å løfte i ein større samanheng. Dersom vi klarar å gjere Kongevegen like kjend som Sognefjorden og Jotunheimen...så er det klart..... det vil ha mykje å seie for heile reiselivet i området. Og så er det jo sånn av fleire av bedriftene har jo ikkje delteke på eit einaste møte...men dei betalar jo for å vere med...så då ser dei nok nytten av å vere med. Men nokon er jo flinke til å bidra...og det er jo heilt avgjerande. For hadde ikkje nokon bidrege slik dei gjer...så hadde det nok ikkje blitt noko av dette...det er heilt klart...vi er jo avhengige av nokre eldsjeler i eit slikt nettverk.</p>	<p>Avhengig av at nokon faktisk vil engasjere seg</p>	<p>Gratis-passasjerar</p>	<p>Vilje til aktiv deltaking</p>	<p>I spennet mellom passiv deltaking og sterkt personleg engasjement</p>

