

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Samfunnsvitenskapelig fakultet
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 stp

Kundskabsgenerering i Oplevelsesproducerende Arrangementsbedrifter

- et casestudie om læring i nettverk og interne
læringsprosesser

Lasse Hilleborg Andresen

Forord

Dette studie er gennemført som den afsluttende opgave på masterstudiet i Entreprenørskab og Innovation ved Norge Miljø- og Biovitenskapelige Universitet. Arbejdet har været en krævende, udfordrende, men også lærerig proces med opture og nedture. Sådant som skriveprocessen nu engang er. Jeg har dog lært rigtig meget om temaet og om mig selv, og det er læring jeg ikke ville have været foruden. Nu sidder jeg med et færdigt produkt som jeg er stolt og glad for, og det har været det hele værd.

Studiet er udarbejdet på Høgskolen i Lillehammer, hvor jeg har været tilknyttet de sidste år, og hvor jeg har haft min praktiske vejledning. I denne sammenhæng vil jeg specielt gerne takke min bi-vejleder Martin Rønningen som har været en helt utrolig sparingspartner og som har måtte kæmpe sig igennem et utal af skrevne sider for min skyld. Det kan være vanskeligt at skrive et studie uden at kunne diskutere med nogen, men Martin har været med hele vejen og støttet mig i denne proces, og det har været helt uvurderligt.

En tak til min hovedvejleder Anders Lunnan for god vejledning vil jeg også rette. Det har været gode og konstruktive indspil, og det har været godt vide at du har troet på mit projekt.

Jeg ønsker også at rette en tak til masterlæsesalens arbejds hold som har været en fantastisk motivator i tunge tider.

Afslutningsvis ønsker jeg at sende en speciel hilse min seje datter Luna, der nu er fyldt 3 år. Det værste ved denne skriveproces, har været at jeg har skulle være så meget væk fra dig som jeg har været. Det giver i det store perspektiv, ingen mening at give afkald på den fantastiske glæde det er at være sammen med dig, og jeg glæder mig til at vi igen skal lege og lave ballade med 200 km/t. Du er den sødeste jeg kender og det bedste jeg ved om!

Ellers vil bare ønske god læselyst!

Lillehammer, 13 maj 2014

Lasse Hilleborg Andresen

© Copyright 2014

Sammendrag

Formålet med dette studiet har været at skabe en bedre forståelse for læringsprocesserne i en arrangementsproducerende rejselivsattraktion. Denne projektorienterede organisation har en særpræget organisationsudformning som skaber andre forudsætninger og udfordringer end helårsbedrifter, og formålet har derfor været at undersøge hvordan denne type organisation lærer fra de eksterne omgivelser og hvordan de hæver kundskabsniveauet gennem interne læringsprocesser.

Studiet har udviklet en konceptuel model inspireret af tidligere litteratur, der er baseret på klyngeteori og kundskabsgenerering, og danner det teoretiske udgangspunkt for dette studie.

Problemstillingerne blev besvaret gennem et kvalitativt casestudie i form af en mindre organisation der arrangerer internationale cykelarrangementer i Lillehammer regionen. Der blev gennemført interview med den faste kerne i organisation, afdelingsledere, og en repræsentant fra Lillehammer turist, for at forstå fænomenet fra flere perspektiver og få en samlet forståelse af organisationen.

Analysen blev gennemført på baggrund af den konceptuelle model som det ideelle læringsscenarie, og blev gennem præsentationen af det empiriske materiale, modificeret i henhold til den opfattede virkelighed bedriften opererer under, hvilket fremstod differentieret i forhold til det ideelle teoretiske udgangspunkt.

Resultaterne som disse modifikationer udspringer fra, viste at vigtigheden af læring fra lokalmiljøet var meget begrænset, imens læring gennem globale relationer fremstod som langt mere værdifuld. Specielt fremstod læring i midlertidige klynger med andre globale arrangører som udbytterigt.

Studiet har bidraget med en teoretisk model der kan beskrive og give forståelse for fænomenet arrangementer under de forudsætninger de opererer under. Andre lignende organisationer kan dermed bruge denne model til at forstå hvordan disse processer fungerer, gøre opmærksom på potentielle svagheder og forbedringer i disse processer, og overføre denne kundskab ind i egen kontekst, for at bevæge deres organisation mod det ideelle scenarie.

Abstract

The purpose of this study was to create a better understanding of learning processes in an event-producing tourist attraction. This project-oriented organization has a distinctive structural design which creates other challenges than year-round producing companies, and the aim has been to examine how this type of organization learns from the external environment and how they expand the level of knowledge through internal learning processes.

The study has developed a conceptual model inspired by previous literature, which is based on cluster- and knowledge creation theory, and is the theoretical basis for this study.

The issues were answered through a qualitative case study in the form of a smaller organization that arranges international cycling events in the Lillehammer region. Interviews were conducted with the solid core of the organization, department, and a destination representative, to highlight the case from multiple perspectives to understand the context as a whole.

The analysis was done on the basis of the conceptual model as the ideal learning scenario, and was through the presentation of the empirical material, modified according to the perceived reality in which the business operates, in which appeared differentiated in relation to the ideal theoretical basis.

These modifications arised from the results which showed the importance of learning from the local environment was very limited, while learning through global relationships appeared to be far more valuable. Learning in temporary clusters with other global organizers was found particular rewarding.

The study has provided a theoretical model in which can describe and provide an understanding of the phenomenon of events. Other similar organizations can then use this model to understand how these processes work, to point out potential weaknesses and improvements in these processes, and transfer this knowledge into their own context, to move their organization towards the ideal scenario.

Indholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag.....	ii
Abstract	iii
Figur oversigt	vi
1 Indledning.....	1
1.1 Studiets Tema	1
1.2 Studiets kontekst og problemstilling.....	3
1.3 Studiets bidrag og afgrænsninger	5
1.4 Studiets opbygning	6
2 Præsentation af case og definition af Hafjell Bike Parks rolle.....	7
2.1 Arrangement som fænomen	9
3 Teori.....	12
3.1 Innovation.....	12
3.1.1 Hvad er innovation?	12
3.2 Information, læring, og kundskab- en distinktion	15
3.2.1 Explorativ & Exploitativ læring	15
3.2.2 Kundskab	16
3.2.3 Tavs & Eksplicit kundskab.....	17
3.3 Kundskabsspredning.....	18
3.3.1 De fire processer.....	18
3.4 Klynge, Lokal Buzz og sociale bytteforhold	21
3.4.1 Socialt bytte	25
3.5 Globale Pipelines	26
3.6 Reguleringsystemet	28
3.7 Projekt Kapabiliteter.....	29
4 Metode	33
4.1 Valg af metode	33
4.2 Valg af case	34
4.3 Valg af informanter.....	35
4.4 Dataindsamling.....	38
4.5 Den analytiske fremgangsmåde	39
4.6 Evaluering af dataindsamlingen	40

4.6.1	Studiets troværdighed	40
4.6.2	Studiets pålidelighed	41
4.6.3	Studiets overførbarehed og bekræftbarhed	41
5	Analyse	43
5.1	Oversigt over studiets fund	43
5.2	Læring fra regionens klynge	44
5.2.1	Læring gennem Lillehammer turist	48
5.2.2	Delkonklusion og diskussion	52
5.3	Global pipelines	54
5.3.1	UCI's retningslinjer	55
5.3.2	UCI seminar	58
5.3.3	Socialisering som læringsarena	60
5.3.4	Praktisk brug og udbytte af globale pipelines	63
5.3.5	Feltture som ekstern læringskilde	66
5.3.6	Delkonklusion og diskussion	69
5.4	Interne læringsprocesser	72
5.4.1	Interne læringsprocesser i Planlægnings fasen	73
5.4.2	Interne læringsprocesser i Post-arrangement fasen	84
5.4.3	MTBs behandling af læring	89
5.4.4	Videreformidling til styre og daglig leder	92
5.4.5	Delkonklusion og diskussion	93
6	Diskussion og Konklusion	95
6.1	Den Modificerede konceptuelle model	95
6.2	Modificering af de Interne læringsprocesser	100
6.3	Praktiske implikationer	102
6.4	Videre forskning	103
7	Litteraturliste	105
7.1	Netsider og Netbaseret artikler	107
8	Vedlæg	108
8.1	Grundstammen af Interviewguide	108

Figur oversigt

Figur 1 Organisationsstruktur, MTB	7
Figur 2 Studiets forskningsenhed	8
Figur 4 OECD fire innovations typer	14
Figur 4 OECD innovationstyper (www.oecd.org)	14
Figur 5: Adaption from "Modes of knowledge creation" (Nonaka & Takeuchi 2006)	19
Figur 6 Konseptioel model del 1. MTB og de fire overføringsprocesser. (Nonaka 1994)	20
Figur 7 Konseptioel model del 2: MTB i Lillehammer regionen. (Inspireret af Nonaka 1994; Bathelt et.at 2004).....	24
Figur 8 Socialt bytte (Martinussen 2001:141)	25
Figur 9 Konseptioel model del 3: MTBs position og interaktion med ekstene læringskilder, samt interne læringsprocesser. (Inspireret af Nonaka 1994; Bathelt et.at 2004)	28
Figur 10 Oversigt over studiets informanter	35
Figur 11 Oversigtsskema over studiets fund	43
Figur 12 Modifikation af konseptioel model del 2: MTB i Lillehammer regionen. (Inspireret af Nonaka 1994; Bathelt et.at 2004).....	53
Figur 13: Citat af Dani Parramon, UCI Trials Coordinator. (www.UCI.ch) Læst 28.03.2014.....	58
Figur 14 Læringsprocesser gennem "push læring" og globale partnere.....	62
Figur 15 Modifikation af den konceptuelle model del 3: MTBs position og interaktion med ekstene læringskilder, samt interne læringsprocesser. (Inspireret af Nonaka 1994; Bathelt et.at 2004)	71
Figur 16 Modifikation af den konceptuelle model del 3: MTBs position og interaktion med ekstene læringskilder, samt interne læringsprocesser. (Inspireret af Nonaka 1994; Bathelt et.at 2004)	96
Figur 17: Virkelighedsbilled af MTB der bevæger sig mod det ideelle scenarie	103

1 Indledning

1.1 Studiets Tema

Innovation i rejselivet har i de sidste to årtier været et forskningsområde i udvikling (Hjalager 2010). Dette skyldes at rejselivsvirksomheder ofte opererer i turbulente markeder med stor konkurrence, og derved bliver behovet for innovation i disse bedrifter, men også forskning på området, mere og mere væsentligt (Sundbo et.al 2006). Men selvom forskningen på området er øget, så er forskning i rejselivet sammenlignet med andre servicebrancher, repræsenteret i et relativt begrænset omfang (Ibid).

Rønningen (2009) understreger at der mangler empiriske studier der på en systematisk måde afdækker innovationsaktiviteten i rejselivet. Nogle undtagelser har peget på at innovationsaktiviteten i rejselivsbranchen er den laveste af alle, i sammenligningen med andre servicebrancher (Fussing-Jensen et. al. i Rønningen 2009). Viderebygningen af disse studier peger blandt andet på at det er den høje grad af små bedrifter i branchen, den manglende tillid mellem bedrifterne, hyppige ejerskift og et lavt niveau af kompetence der er skyld i denne manglende innovationsevne (Hjalager 2002).

Alligevel har det vist sig at der muligvis ligger et større innovationspotentiale i rejselivet. Studier viser at der er store geografiske forskelle på innovationsevnen hvor det blandt andet fremgår, at nogle Spanske destinationer har klaret at variere og forbedre sine produkter betydeligt (Sundbo et. al. 2006). Rønningens (2009) studie konkluderer da også med at innovationsevnen blandt norske rejselivsbedrifter er betydelig højere, end tidligere antaget.

Læring er generering af kundskab, som er grundlaget for innovation. Derfor er læring i organisationer ofte blevet fremhævet som den vigtigste organisatoriske proces for at generere kundskab, hvor kundskab igen fremstår som den vigtigste resurse i organisationen, fordi den netop skaber grundlaget for innovativ aktivitet (Rønningen 2009). Vigtigheden af dette skyldes at bedrifter må tilpasse sig et mere globaliseret marked i konstant bevægelse, og derfor er positionering ift. konkurrenter, hvor læring fra det eksterne miljø er helt essentielt for at opretholde konkurrencedygtigheden (Nonaka & Takeuchi 2006).

DeGeus (i Vera & Crossan 2004) påstår i sammenhæng med dette, at den organisatoriske læring er den grundlæggende strategiske proces der i fremtiden vil være den eneste kilde til at skabe et varigt konkurrencefortrin. Et enkelt, men godt citat forklarer at; *"The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage"* (DeGeus 1988:71). Det handler altså om at lære hurtigt for at stå stærkt i markedet. Dette er en af grundene til at dette tema har været et forskningsområde for flere forfattere (March 1991, Vera & Crossan 2004, Brady & Davies 2004, Teece 1997), som et led i at skabe bærekraftige konkurrencedygtige organisationer.

Strukturen i Norsk rejseliv består i høj grad af små bedrifter, hvor fem af seks bedrifter i 2009 beskæftigede under fem personer¹. Mange af disse mindre bedrifter er ofte ikke særlig resursestærke på egen hånd, og det foreslås af flere forfattere at samarbejde mellem rejselivsbedrifter og evt. andre aktører vil kunne medføre en øget innovationsevne, fordi det kan hæve niveauet af kundskab og kompetence gennem læring (Hjalager 2002; Rønningen 2009). Det understreges at deltagelse i forskellige samarbejdsformer med andre aktører, - eksempelvis indenfor samme koncern, i regionen, konkurrenter, leverandører, brancheorganisationer, kunder, konsulenter, universiteter, højskoler og forskningsinstitutter, - øger rejselivsbedriftenes evne betydeligt i gennemføringen af forskellige innovations typer (Rønningen 2009:20). Videre anbefaler Rønningen (2009:22) rejselivsnæringen på baggrund er disse fund at;

"Samarbejdskonstruksjoner bør utvikles og foredles. Gjennom samarbeid kan kunnskap, kompetanse, erfaring, og informasjon utveksles og foredles"

Samtidig peger Behara (2000 i Hjalager 2010) på vigtigheden af interne overføringsprocesser af kundskab, da han påpeger at der antagelig allerede forefindes kundskab i rejselivsvirksomheder, men at dette er af en tavs form som er vanskelig at overføre direkte til andre. For at kunne bruge denne kundskab, er det derfor vigtigt at dette gøres forståeligt gennem processer der kodificerer denne kundskab, så den kan give et fælles fortolkesgrundlag og implementeres i specifikke innovationer.

¹ Statistisk sentralbyrå (www.ssb.no)

Med fokus på de to netop fremhævede elementer, vigtigheden af samarbejde og interne læringsprocesser, ønsker jeg herunder at bygge op til dette studies problemstilling, ved kort at introducere dette kvalitative studies case.

1.2 Studiets kontekst og problemstilling

Med udgangspunkt i tidligere litteratur som ble fremhævet herover, vil dette casestudie fokusere på hvordan eksterne læringskilder, samt interne læringsprocesser er med til at hæve kundskabsniveauet og grundlaget for innovativ aktivitet i en mindre Norsk rejselivsorganisation, der arrangerer store internationale cykelarrangement på Hafjell i Lillehammerregionen. Studiets forskningsobjekt er organisationen MTB Event Norway As (MTB) der tidligere under regi af Hafjell Freeride Klubb startede med at arrangere Norges Cup i 2002, til i 2014 som MTB, at skulle arrangere UCI World Championship i Mountainbike og Trail, - altså VM i terræncykling.

Udviklingen af arrangementerne antages at bygge på læring og erfaring og en høj grad af innovativ aktivitet fra arrangement til arrangement. Derfor har denne bedrift været repræsentativ som forskningsobjekt, fordi bedriften er en lille og resurssvag organisation der, som et øgende antal af andre oplevelsesproducerende arrangementsbedrifter, er fundamentalt afhængige af kundskabsgenerering, specielt gennem netværkskonstellationer. Vigtigheden af en øget akademisk og praktisk forståelse for denne kundskabsgenerering og hvordan denne styrkes, er højest relevant, da det skaber grobund for et mangfold af lignende oplevelsesproducerende bedrifter. Jeg ønsker derfor at adressere dette studies problemstilling:

”Hvilken eksterne læringskilder og interne læringsprocesser bruger MTB Event Norway As med henblik på innovation?”

Denne mere generelle problemstilling kræver lidt forklaring, og jeg vil senere i teorikapitlet specificere denne gennem flere delproblemstillinger som vil skabe strukturen gennem opgave.

Når der vil være fokus på eksterne læringskilder, så menes der her læringskilder i forskellige sammenhænge. Først og fremmest er der tanke på eksterne organisationer, aktører og personer som bidrager til læring, men dette omfavner også dokumenter og anden eksplicit produceret

materiale som bedriften bruger som læringskilde. Her er der kun tanke på selve dokumentet, og ikke nødvendigvis de personer der står bag udarbejdelsen af disse dokumenter.

Imens de interne læringsprocesser her ikke kræver dybere forklaring, da det vil beskrives i teorikapitlet, så kræver den sidste del af problemstillingen der omhandler innovation en kort omtale. Studiet her ser på læring og kundskab som en nødvendig forudsætning for innovation. Ikke desto mindre så vil dette studie fokusere på processerne der genererer kundskab, som "skridtet" før innovationsprocessen, og derfor vil dette studie ikke omhandle selve innovationsprocessen som den genererede kundskab skaber et grundlag for. Alligevel er det taget med i problemstillingen, så det fremgår at det er i denne sammenhæng er tale om kundskabsgenerering.

Caseobjektet som studiet undersøger har en anderledes organisationsform end rejselivsbedrifter der producere tjenester igennem hele året, fordi et arrangement sker i en tidsafgrænset periode (Getz 2008). Specielt i en Norsk kontekst, er det normalt og ofte en forudsætning for arrangementets gennemførelse, at organisationen udvides med arbejdskraft der kan påtage sig udvalgte arbejdsopgaver, før, under og efter arrangementet. Dette stiller store krav til mobiliseringen af frivillig arbejdskraft i organisationen, og kundskab og praktisk forståelse om motiverne til at deltage, således at denne arbejdskraft kan mobiliseres igen.

Dette studie vil naturligvis bygge på tidligere forskning og faglitteratur i kundskabsprocessen i organisationer/virksomheder. Meget af denne litteratur drejer sig om større bedrifter med en mere konstant struktur, og ikke arrangementsorganisationernes uregelmæssige strukturelle tilstande. Denne litteratur er alligevel udgangspunktet for dette studie, men mere som et teoretisk grundlag som må modificeres til arrangementsorganisationernes særtræk præget af en lille organisationskerne til daglig, men som bygges op til en langt større midlertidig organisation med et stort indslag af frivillig arbejdskraft. Studiet vil blandt andet tage udgangspunkt i en modificering af Nonakas rammeværk om kundskabsgenerering (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 2006) og udvikling af projekt kapabiliteter gennem læring (Brady & Davies 2004). Ligeledes er jeg opmærksom på at der skrevet store mængder litteratur om netværk og klynger, men der er taget et valg om at have fokus på Bathelt et.al (2004) rammeværk om lokal buzz og globale pipelines, fordi jeg mener at denne teori kan være med til at forklare læringsprocesser og brug af eksternt

netværk gennem et godt og tidsrelavant perspektiv. Bathelt et al. (2004) bygger desuden på litteratur om klynger og netværk. Aspekter angående både casen og den brugte litteratur vil jeg selvfølgelig vende tilbage til i henholdsvis casebeskrivelsen som følger herunder og i teorikapitlet.

1.3 Studiets bidrag og afgrænsninger

Studiets bidrag til litteraturen vil være et casestudie der vil give indsigt i hvordan MTB bruger sit netværk til at generere kundskab og hvordan denne bliver behandlet internt i bedriften. Det vil derfor tildels være et netværkstudie der undersøger vigtigheden af hvordan læring fra netværk bliver behandlet og udnyttet i en mindre rejselivbedrift. Studiet vil dermed give et indblik i de interne læringsprocesser som er blevet fremhævet som helt essentielle for at være konkurrencedygtig i et globalt marked (DeGeus 1988).

Studiet er inspireret af en efterspørgsel af empiriske studier der afdækker innovation i rejselivet. Hjarlager (2010) mener at der mangler forskning på innovation i rejselivet. Derfor søger dette studie at bidrage med et indblik og en forståelse af de innovative læringsprocesser der foregår i en mindre Norsk rejselivsbedrift, hvilket er særdeles relevant, idet læring fra netværk og interne læringsprocesser tidligere herover er blevet fremhævet som essentielle innovationsfremmende tiltag for flere innovationstyper.

Jeg har i dette studie også måtte fravælge litteratur som kunne være relevant. Dette er klare valg der er taget for at afgrænse studiet, da omfanget ellers vil blive for bredt. Eksempelvis så kunne der være fokus på teori der omhandler bedrifters absorberende kapacitet, der er teori der omhandler bedriftens evne til at lære, men dette er fravalgt blandt andet fordi jeg ikke mener at et element som organisationskultur som er inkluderet i en bedrifts absorberende kapacitet ville blive for vanskelig at afdække gennem dybdeinterview, som er indsamlingsmetoden i dette studie. Dette vil i større grad kræve en form for observation af MTB, og det har der ikke været tid og resurser til, og det er argumentet for at dette er blevet fravalgt. Desuden så omfatter kernen i af MTBs organisation kun et fåtal af individer, imens organisationskultur som fænomen normalt set benyttes på organisationer med en større og et mere stabilt antal individer koplet til organisationen.

Det skal også fremhæves at caseobjektet MTB har gennemført flere arrangementer fra starten af 2000-tallet. Jeg har dog valgt af afgrænse studiet til at fokusere på perioden op til World cup i 2013

og frem til marts 2014, hvor interviewerne blev gennemført. Denne tidsafgrænsning har jeg valgt af flere årsager. Først og fremmest så ville studiet blive for omfattende, om tidsafgrænsningen ikke blev taget og samtidig mener jeg at det bliver vanskeligere at få troværdig emperi, jo længere tid der går fra informanternes handling og til selve interviewet. Videre så er det vanskeligt at forske på fremtidige aspekter, da disse naturligvis ikke er forekommet endnu.

Videre herunder, ønsker jeg at fremhæve hvordan studiet er struktureret og opbygget.

1.4 Studiets opbygning

Studiet er opbygget på den måde at jeg herunder først vil præsentere dette studies case for at sætte studiet ind i sammenhæng, hvor formålet vil være at definere caseobjektet. Derefter vil jeg bruge den første del af teorikapitlet på at redegøre for nogle grundlæggende begreber som er helt essentielle at få en forståelse for, da studiet bygger på disse. Videre i teorikapitlet vil jeg bruge tidligere litteratur som inspiration til at udvikle dybere delproblemstillinger der vil belyse hovedproblemstillingen, og samtidig vil der på baggrund af disse, vil studiets konceptuelle model konstrueres løbende.

I metodekapitlet vil jeg redegøre for hvilken fremgangsmåde jeg har brugt for at belyse min problemstilling, og det vil jeg gøre på en så detaljeret måde for hæve studiets pålidelighed.

Analysekapitlet starter med en oversigt over studiets fund, hvorefter de enkelte delproblemstillinger vil belyses, analyseres og tolkes og løbende afsluttes med delkonklusioner der knytter fundene op til studiets konceptuelle model, der vil modificeres efter disse fund.

Efter analysen hæves blikket, hvor fundene vil diskuteres ift. tidligere litteratur, og konkluderes ud fra de praktiske og teoretiske bidrag.

Men som nævnt starter jeg herunder med at præsentere studiets case.

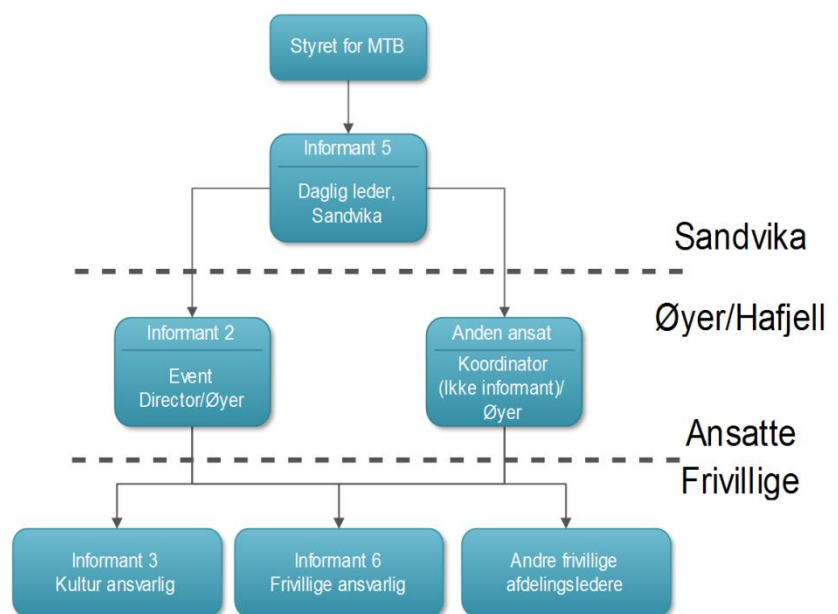
2 Præsentation af case og definition af Hafjell Bike Parks rolle

Casen som dette studie tager udgangspunkt i er aktieselskabet MTB Events Norway As (MTB) som er en organisation hvor hovedejeren er det Norske Cykelforbund og Hafjell Freeride Klubb er medejer. Bedriften der er lokaliseret i Øyer ved foden af Hafjell alpincenter, startet 2003 med at introducere downhill cykelarrangementer, med Norges cup og Norgemesterskab, frem til gennembruddet i 2010, hvor der blev arrangeret Europamesterskab i downhillcykling. Dette blev efterfulgt af World cup i downhill cykling i 2012 og 2013, hvor der i 2013 blev tilføjet 3 ekstra discipliner: Rundbane, Eliminator, og Cross Country.

Arrangementerne blev i starten arrangeret af Hafjell Freeride klubb, men af praktiske årsager og i takt med arrangementernes vækst, blev MTB i 2013 oprettet og står nu for arrangementen.

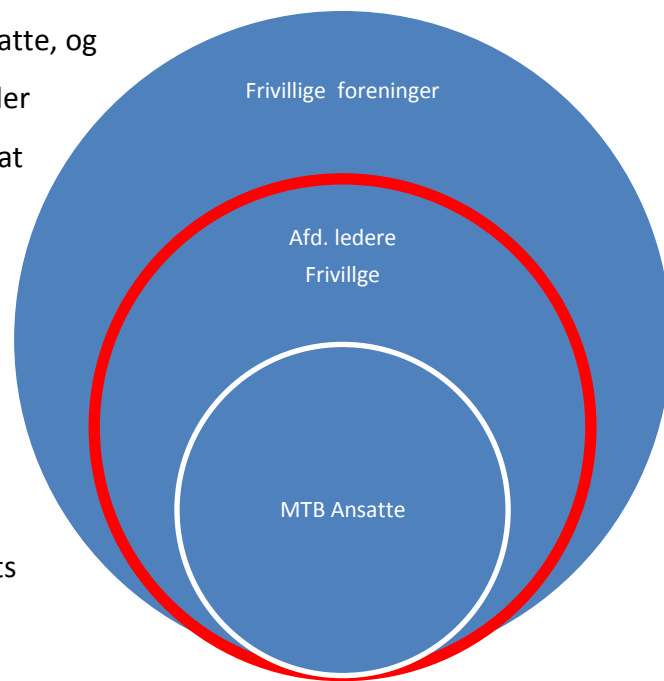
Organisationen har sit hovedsæde med styre og daglig leder i Sandvika, Norge, imens de operationelle funktioner i organisationen gennemføres fra kontoret i Øyer, med 2 faste ansatte, som i dette studie vil

benævnes som ledelsen. Derunder er der tilknyttet flere frivillige afdelingsledere der ivaretager forskellige opgaver i tilknytning til arrangementet. En skitsering af MTBs faste organisationsstruktur kan ses i figur 1, hvor det også fremgår på hvilken positioner nogle af dette studies informanter sidder i, og hvem der er udeladt. Begrundelsen for dette kommer jeg tilbage til i metodekapitlet.



Figur 1 Organisationsstruktur, MTB

Som det blev nævnt tidligere i indledningen, så har MTB en anderledes organisationsudformning end rejselivsbedrifter der producerer og leverer tjenester hele året. MTBs produkt er arrangementer der afholdes i en afgrænset periode hvert år, og som er helt afhængige af flere hundrede frivillige som arbejdskraft for at gennemføre arrangementet. Derfor kan MTB beskrives som en organisation der har en lille fast kerne af ansatte, og nogle frivilligt tilknyttede afdelingsledere som arbejder kontinuerlig med arrangementet gennem året, men at organisationen udvides betydelig med frivillig arbejdskraft i ugerne frem mod arrangementet, til efter nedriggingen har fundet sted efter arrangementet. Dette er vist i figur 2, hvor den inderste kerne repræsenterer de faste ansatte og hvor de frivillige afdelingsledere kommer som et lag uden på denne kerne. Disse to inderste lag er studiets definerede forskningsenhed som er markeret med rødt. Når arrangementerne skal gennemføres, udvides organisationen midlertidigt gennem



Figur 2 Studiets forskningsenhed

frivillige foreninger der stiller med arbejdskraft, hvilket afspejler det sidste yderste lag i figuren. Disse vil her ikke inkluderes i dette studie på anden måde end at afdelingslederne antagelig lærer fra samarbejdet med dette "lag".

MTB står kun for selve arrangeringen af konkurrencerne på licens fra Union Cykling Internationale (UCI), og står heller ikke for bygning af selve arenaen og løyperne hvor konkurrencerne foregår i. Dette står Hafjell Bike park (HBP) som er en del af Hafjell alpinanlæg for, og det er i samspil med denne partner at arrangementer er blevet større og større. Arrangementer ville aldrig kunne have vokset så meget som de har gjort de sidste 10 år, hvis ikke det var for Hafjells satsning på downhill cykling, og ligeledes ville cykelproduktet på Hafjell antagelig aldrig været blevet til det unikke cykelprodukt, om det ikke var for den promotion det medfører at afholde disse store arrangementer².

² Der er udpreget konsensus om denne udtalelse fra Informant 1,2, og 5

HBP og MTB bidrager ind i arrangementerne på hver sin måde, og reelt set kan dette ses som en tæt samarbejdsalliance. På trods af dette, vil jeg dog alligevel benævne HBP som en "afdeling" i MTB, selvom de reelt ikke er det. Argumentet for dette bunder i, at HBPs bidrag som arenabygger i arrangementet er af en sådan art, at de kan ses på som en afdeling der bidrager til arrangementet som et samlet oplevelsesprodukt. Trods at jeg benævner HBP som en afdeling, vil jeg i analysen alligevel behandle HBP som en lokal partner der leverer et bidrag ind til arrangementet som MTB i regi af UCI gennemfører. Jeg vægter dog denne partners rolle i arrangementet, som helt essentiel, og jeg vil derfor også se nærmere på HBPs interne læringsprocesser og hvordan dette formildes til MTB som partner, fordi deres bidrag til det samlede produkt er så vigtig.

2.1 Arrangement som fænomen

For at placere den netop præsenterede case ind i en sammenhæng, mener jeg at det er vigtigt at forstå arrangement som fænomen, fordi det vil skabe en klarhed om:

- Hvilken branche og type bedrift MTB er, -
- Hvad et arrangement helt fundamentalt er, og
- Hvilken rolle arrangementer har i regionen.

Det understreges at dette afsnit ikke vil bruges aktivt i analysedelen, men er med for at skabe en underlæggende forståelse af studiets kontekst.

Herunder ønsker jeg at starte med at definere MTB som en rejselivsorganisation med en følgende argumentation.

MTB defineres i dette studie som en rejselivsorganisation, hvor bedriften i et afgrænset tidsrum med arrangementet som produkt, er en attraktion der tiltrækker turister, og lokale og regionale besøgende, hvor en turist defineres som *"(...) personer på reise og opphold utenfor det geografiske området hvor de vanligvis ferdes, og hvor hovedformålet med reisen ikke er å få lønnet arbeid på det stedet de besøker, (og uten at personene nødvendigvis må ha overnattet utenfor egen bolig)"* (Kamfjord 2001:41 efter World Tourism Organization).

MTB kan dermed bestemmes som en bedrift der i en afgrænset periode yder et delprodukt til en destinations samlede rejselivsprodukt, men hvor delproduktet ikke er tilstrækkeligt for at tilfredstille turistens samlede behov (Kamfjord 2001). Turisten har udeover attraktionen også et

eller flere andre grundlæggende behov som skal tilfredstilles, som falder udenfor MTBs kærnekompetence, som eksempelvis en form for overnatning, forskellige serveringstilbud og en form for transport. Derfor kan MTBs arrangementer kun ses som et delprodukt i den samlede rejselivspakke, som kan anses som en sammensmeltning af flere forskellige delprodukter (Ibid), og videre er MTB derfor afhængig af at koordinere og samarbejde med de lokale aktører der tilbyder disse komplementære delprodukter.

Som nævnt så producerer MTB et oplevelsesprodukt der afholdes i en midlertidig og afgrænset periode, hvilket leder videre til at definere et arrangement som: *"et tids - og rum afgrænset fænomen"*(Getz 2008:407), der er helt unikke hver især. Unikheden i arrangementer opstår gennem samspillet i oplevelsesrummet (Foss i Spilling 2006) som oplevelsen foregår i, designet af denne og programmet deri, samt publikum og deltagerne (Getz 2008).

Denne definition ligger tæt op af definitionen af et projekt som i daglig tale er tilknyttet en plan, forslag eller udkast, men i projektlitteraturen også tillægges selve gennemførelsen af projektet (Elvenes 1987 i Karlsen & Gottschalk 2008). En rammende definition af et projekt som dette studie bruger, lyder: *"Et tiltak som har karakter af et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennemføres innenfor tids- og kostnadsramme"* (Rolstadås 2001 i Karlsen & Gottschalk 2008).

Der er altså ligesom i definitionen af et arrangement, tale om en tidsafgrænsning og hvor målet er afgrænset specifikt. Derfor vil jeg i dette studie definere arrangementerne som MTB gennemføre som projekter, fordi målet og omfanget er specifikt, og at der er klare afgrænsninger ift. den tidsmæssige ramme. Jeg vil derfor videre også bruge begreberne arrangement og projekt om hinanden.

Vigtigheden af arrangementer i lokalområdet mener jeg også er vigtigt at berøre for at give et samlet billede af arrangement som fænomen.

Lillehammer turist har sit fokusområde på ferie & fritidsmarkedet, Kursus & konferencemarkedet, men har efter OL'94 også haft arrangementsudvikling som et satsningsområde. Det skyldes at arrangementer bidrager med 7000-9000 overnatningsdøgn i regionen, uden for højsæsonen,

hvilket overrisler rejselivsnæringen i området, men i høj grad også overrisler regionens andre tilbud, som detaljhandel osv. Flere turister til byen, giver højere afkastning.³

Flere andre positive effekter ved arrangementer trækkes af Getz (2008) også frem. Her er der blandt andet tale om mærkevarebygning og markedsføring af destinationen som helhed. Store internationale arrangementer har en uvurderlig markedsføringseffekt af en destination, pga. mediedækning nationalt såvel som internationalt, og det skaber en værdifuld opmærksomhed på destinationen i internationale markeder. Derfor er dette også et fokusområde for Lillehammer turist, hvis mål blandt andet er at markedsføre og formidle regionens tilbud til disse markeder.

En anden forudsætning for at arrangementerne kan gennemføres, handler om hvorledes arrangøren har mulighed for at mobilisere frivillig arbejdskraft fra lokalområdet. Dette er en kritisk succes faktor for MTB og for andre arrangementer i regionen, fordi de frivillige som oftest yder en gratis arbejdsresurse i disse arrangementer, som arrangørerne ikke ville kunne være foruden, da det ville sprænge budgettet for arrangementet hvis de skulle betale for denne arbejdskraft på markedsvilkår. Denne arbejdskraft, som er vist i figur 2 som det yderste lag, mobiliseres fra idrætsklubber og foreninger i det lokale og regionale område, gennem bytteforhold baseret på tillid og hvor den frivillige arbejdskraft i MTB belønnes med gratis mad, overnatning og andre personalegoder.

Det er specielt vigtigt at arrangører opretholder dette bytteforhold, så alle parter anser dette som jævnt, så organisationen igen kan mobilisere denne arbejdskraft til efterfølgende arrangementer. Dette er en udfordring, og en forudsætning for arrangementet.

Som det fremgår, så kan arrangementsudvikling ifølge Getz (2008) have flere positive virkninger i en region, noget som jeg ikke skal komme nærmere ind på, da det falder uden for dette studies forskningsområde. Alligevel så mener jeg at det er vigtigt at få fremhævet, fordi det er med til at give den store forståelse af arrangementer i regionen, og dermed også vigtigheden af de projekter som MTB gennemfører og de konsekvenser det har for regionen.

Efter nu at have introduceret dette studie og casen deri, vil næste kapitel have som mål at præsentere det teoretiske grundlag for dette studie.

³ Baseret på en udtalelse fra interviewet med Informant 4.

3 Teori

Formålet med dette kapitel er at spidse studiets relative brede problemstilling i mindre delproblemstillinger. Disse delproblemstillinger vil løbende blive præsenteret i teksten i sammenhæng med at det teoretiske fundament vil blive præsenteret. Kapitlet vil i tilknytning til disse delproblemstillinger lede mod en konseptionel model der på baggrund af en modificering af tidligere litteratur, skal give et grafisk billede af MTBs brug af eksterne læringskilder og deres interne læringsprocesser. Denne vil da sidenhen bruges i analyse og tolkning af empirien, og det vil være grundpilaren i studiet.

Herunder vil jeg først bruge lidt plads på at redegøre for elementære begreber som innovation, to typer af læring, information og to typer af kundskab, da jeg mener at det er vigtigt at give en grundlæggende forståelse af disse elementer, før vi kan påbegynde konstruktionen af studiets konseptionelle model.

3.1 Innovation

I et marked med fri konkurrence er det markedskræfterne der bestemmer hvilke bedrifter som lykkes og hvilke der ikke lykkes. De bedrifter der ikke efterlever markedsbehovene på en god nok måde, vil efterhånden tabe markedsandele fordi markedet ikke ser værdien som produceres fra bedriftens side, og i en sådan situation vil der være behov for at ændre på bedriftens værdiforslag til kunden, gennem innovative processer der medfører en ændring i bedriftens produkt – og/eller tjenesteportefølje (Byers et. al 2011). Kort sagt, så handler det for bedriften om at tilbyde det markedet efterspørger, og i dynamiske markeder i konstant udvikling er behovet for innovation essentielt for fremtidig overlevelse. Men hvad er innovation egentlig? Det spørgsmål vil jeg herunder uddybe.

3.1.1 Hvad er innovation?

Innovation har været praktiseret af mennesket i flere tusind år, men det er først i nyere tid at udviklingen af teori på dette fagområde er blevet udviklet. Helt tilbage til urbefolkningen har man altid prøvet at finde bedre løsninger på udfordringer og problemer, og på den måde har kundskab gennem erfaring udviklet bedre løsninger på eksisterende problemer (Fagerberg 2005).

Forskningen på området begyndte for alvor at få opmærksomhed fra 1950'erne og frem og det var specielt efter 1995, - hvor forskning på fagfeltet blev udvidet, hvilket har resulteret i en stor kundskabsbase om selve innovationsprocessen, samt drivere af sociale og økonomiske virkninger (Fagerberg 2005).

Slår man begrebet "innovation" op i en fremmedordbog, bruges synonymerne "fornyelse", "nyskabelse", eller "novation"⁴. Der ligger altså implicit en forståelse i begrebet om at det skal være noget nyt, eller en forbedring af en slags, men for at fremhæve hvordan kundskab ligger i hjertet af innovation (Hall & Williams 2008), og dermed skaber fundamentet for denne fornyelse, vil jeg i dette studie definere innovationsbegrebet som følger:

"... innovations are combinations of knowledge resulting in new products, processes, input and output markets, or organizations"

(Schumpeter 1934 i Sundbo og Fuglsang 2002).

Argumentet for at denne definition foretrækkes, afspejles gennem elementet om innovation som en kombination af kundskab der ligger i kernen af innovation, uanset hvilken type innovation der er tale om.

Schumpeter, innovationsbegrebets "far" som har ophavet til den ovennævnte definition, skabte den traditionelle forståelse af innovationsbegrebet, for at forklare de lange økonomiske bølger i samfundet, og hvor innovatøren ved hjælp af ny teknologi ødelagde tidligere generative teknologier. Dette kaldte Schumpeter for kreativ destruktion, fordi den nye teknologi erstattede gammel teknologi (Smith 2010; Byers et.al 2011; Fagerberg 2005).

Schumpeter mente at innovation var nye kombinationer af bedriftens resurser gennem løsninger i nye produkter, nye produktionsmetoder, nye markeder, gennem tilgang på en råvare eller halvfabrikater eller en omorganisering af bedriften (Fuglsang 2008; Drejer 2004). Her er det specielt vigtigt at fremhæve kundskab som en resurse i bedriften, som senere hen er blevet betegnet som virksomhedens vigtigste resurse ift. innovation (Rønningen 2009). Det

⁴ <http://www.ordbogen.com/opslag.php?word=innovation&dict=pfre> (Læst 5 februar 2014)

produkter eller tjenester der ikke på samme måde udkonkurrerer eksisterende produkter/ tjenester på markedet (Ibid). Det er altså i højere grad skridtvise forbedringer af produkter/tjenster.

Efter nu at have redegjort og defineret innovationsbegrebet, vil de følgende afsnit koncentrere sig om at give begreberne information, læring og kundskab en mening, således at de kan bruges i opgavens videre ræsonnementer.

3.2 Information, læring, og kundskab- en distinktion

Det er vigtigt at skille mellem information, læring og kundskab, som er beslægtede begreber, men som ikke er det samme. Nonaka gengiver Machlup fornuftigt i skellet mellem information og kundskab, hvor *"...information er en strøm af beskeder eller meninger som kan tilføje, restrukturere eller ændrer kundskab"* (Machlup 1983 i Nonaka 1994). Videre tilføjes det også at denne ændring af kundskab er forankret i individets antagelser og holdninger. Dvs. at information det flyder frit og kan være med til at ændre individets kundskab og anskuelse af verdenen. Læring er selve kundskabsgenereringen og kan i denne sammenhæng ses som den proces der foregår når individer, grupper eller organisationer omdanner indsamlet information til kundskab.

Imens information, læring og kundskab her bliver fremhævet som en sammenhængende proces, så mener jeg videre, at det er vigtigt for forståelsen at redegøre dybere for læring og kundskab, fordi disse begreber spiller en helt central rolle i dette studie. Først kommer to former for læring efterfulgt af en definition af kundskab og en underdeling af denne.

3.2.1 Explorativ & Exploitativ læring

Det er en centralt pointe i læringslitteraturen og en balancegang for bedrifter, at på den ene side at være i stand til at opsøge nye muligheder internt og eksternt og udforske disse, og på den anden side at udnytte det bedriften allerede har lært (March 1991; Lengnick-Hall & Inocencio-Gray 2013). Dette er den vanskelige balancegang mellem *exploration* og *exploitation*, hvor det første begreb netop beskriver læring der opfanges ved at udforske udenfor det man allerede ved, enten internt eller eksternt i bedriften. Dette kan være gennem variationer i den daglige drift eller at man tager nogle chancer og er risikovillig ved at eksperimentere (March 1991). Dette skal altså ses som læring der ligger uden for det som man allerede kender til i bedriften, og er altså "ukendt land" eller felter og områder som bedriften udforsker fordi der er muligheder, eller potentielt kan

være muligheder i at udforske. Samtidig kan denne form for læring være usikker og yderst bekostelig, fordi man bevæger sig ind på områder som man ikke kender til og som man derfor må udforske, før det kan generere nogen værdi for bedriften. Derfor vil investering i denne type læring ofte først give afkastningen på længere sigt, men samtidig også være forbundet med den risiko at det slår fejl, og investeringen ikke medfører den reelle afkastning der var tiltænkt. Begrebet *exploitation* er læring der er forbundet med mindre risiko fordi læringen her er baseret på at udnytte det man allerede har lært i organisationen. Dette kan f.eks. være effektivisering, en finpusning af en proces, eller gennem de strategiske valg man tager, baseret på tidligere erfaringer (March 1991).

I MTB er kombination af disse to læringsformer antagelig vigtig. Forventningen er at MTBs tidligere arrangementer bygger på en høj grad af eksplorativ læring, men at bedriften nu større grad har oparbejdet kundskab, som nu kan udnyttes til at effektivisere processerne med. Man kan dog forvente at der pga. arrangementets unikhed vil være en naturlig forkomst af eksplorativ læring tilknyttet udviklingen af arrangementet.

3.2.2 Kundskab

Kundskab bliver af Nonaka og Von Krogh defineret som "*...Justified true belief*" (2009:639). Med dette menes at det er individers retfærdiggjorte forståelse og antagelser om virkeligheden. Det er vigtigt at påpege hvorledes kundskab er en dynamisk menneskelig proces som retfærdiggøre personlige antagelser som en del af en stræben efter sandheden om virkeligheden (Nonaka 1994:15). Dette er relevant fordi det betyder at et individs kundskabsbase er dynamisk og kan udvikle sig, hvilket også er en logisk sammenhæng. Dette kræver en kort eksemplificering, for forståelsens skyld.

Når vi går på en uddannelse, læser vi teori som er perspektiver på hvordan virkeligheden ser ud, og når dette optages i os, ændres opfattelsen af den sande virkelighed om det man har studeret, og på den måde er kundskab dynamisk. Et andet rejselivsrelateret eksempel kan være hvordan en markedsundersøgelse om et specielt kundesegments behov, der starter ud som information der kommer tilbage til bedriften og som skal kodificeres så det bliver forståeligt for modtageren. Derefter kan denne information være med til at ændre forståelsen af disse kundebehov i det

pågældende segment og derved ændres modtagerens forståelse af hvordan virkeligheden for kundesegmentet er. Ændringen understreger her ligeledes kundskabens dynamik.

I det næste afsnit ønsker jeg at grave "et lag" dybere, og skelne mellem to typer af kundskab; tavs - og eksplicit kundskab, fordi dette vigtig i den videre forståelse af hvordan kundskab overføres.

3.2.3 Tavs & Eksplicit kundskab

Kundskab deles af flere forfattere ind i eksplicit og tavs, hvor den første type er kundskab der til en vis grad er håndterligt og lettere overførbart til andre (Nonaka 1994; Smith 2001; Cooper 2006). Dette kan eksempelvis være teknisk data som akademiske tekst, manualer, patenter som er beskrevet i et formelt sprog, noget der kræver et niveau af akademisk forståelse for at kunne tolke (Smith 2001). Når først kundskaben er afkodet og systematiseret, kan den bruges igen og igen, af alle der har tilgang.

Den tavse type af kundskab er modsat mere uhåndgribelig og kaldes kaldes *Know-how* (Smith 2001; Nonaka 1994). Denne form beskrives som den kundskab man ikke kan sætte ord på, eller det man ikke tænker over og bare gør per automatik (Polanyi i Smith 2001). Det vil sige at den skiller sig ud på den måde, at den ikke på samme måde som eksplicit kundskab let kan opbevares og overføres, fordi det er vanskelig at sætte ord på.

Smith (2001) skelner mellem *teknisk* - og *kognitiv* tavs kundskab, hvor den første i høj grad handler om et individs evner til at udføre en opgave, og som ofte er baseret på en høj grad af læring gennem erfaringer. For at illustrere, er tømreruddannelsen baseret på en blanding af teori i form af eksplicit kundskab i normal undervisningsform, og praktisk oplæring, hvor lærlingen er i praktikperiode for at tilegne sig tavs kundskab, ved at arbejde med andre og se hvordan mesteren arbejder.

Den anden form, - den kognitiv tavse kundskab - ligger så langt inde, og er så integreret i individer, at vi ofte bruger denne uden at lægge mærke til det (Smith 2001). Det er centreret omkring nogle mentale elementer, der beskrives som *working models*, - som bidrager med perspektiver der hjælper individet med at opfatte og definere verden (Johnson-Laird i Nonaka 1994). Med egne ord, så forstås dette som autonome mentale "filtre", der er med til give omgivelserne mening og

definere, baseret på tidligere erfaring. Således skal vi som individer ikke forstå og genlære hvordan vi skal forholde os til omverdenen hver eneste gang vi går ud af døren hjemme.

I det næste afsnit vil jeg præsentere dele af Nonakas (1994) rammeværk som han bruger til at forklare hvordan disse to typer af kundskab bliver spredt i en organisation. Rammeværket er skabt for at kunne systematisere kundskabsspredningen i større bedrifter, og derved rammer teorien noget ved siden af mål i dette studie, da casen heri er en mindre bedrift. Derfor vil jeg kun præsentere nogle dele, lade mig inspirere og diskutere hvorfor andre dele kan udelades. Gennem denne præsentation vil jeg ligeledes fremhæve den første delproblemstilling der leder hen mod de første elementer i dette studies konceptionelle model, som repræsenterer de interne læringsprocesser.

3.3 Kundskabsspredning

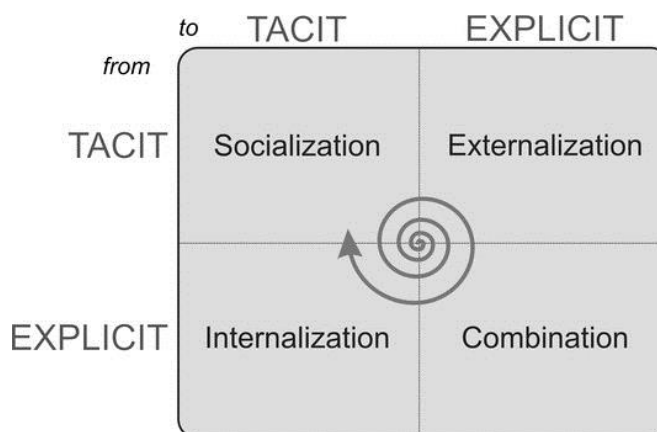
Japanske Nonaka's (1994) rammeværk om kundskabsoverføring i en organisation, afdækker hvordan kundskab starter i individerne i en organisation, og hvordan denne kan spredes op igennem bedriften til at blive "allemandseje" i organisationen, og til videre at være mulig at dele med andre bedrifter gennem alliancer, netværk eller samarbejde. Weidenfeld et.al (2010) fremhæver efter Hudson, overføring af kundskab som "*... a key element in the innovation process*", og definerer det videre som "*. . . a variety of flows, within firms, between firms, between producers and consumers, and between private sector and public sector organisations, which are facilitated by and contribute to the blurred boundaries of firms*"(Hudson i Weidenfeld et.al 2010)

Teorien baserer sig på kundskab i sine to former - den eksplicitte og den tavse kundskab, - og beskriver hvordan man med tiltag, kan stimulere spredningen af kundskab gennem fire processer (Nonaka 1994), som jeg herunder vil redegøre for.

3.3.1 De fire processer

Den første proces i modellen som kan ses i figur 4 handler om at man overfører tavs kundskab gennem at *socialisere* (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 2006). Dette skyldes at den tavse kundskab er vanskelig at sætte ord på, og derfor er det væsentligt at det i højere grad bliver kundskabsoverføring i form af "hands-on", hvor det handler om at man skaber nogle fælles erfaringer i det at være sammen, fremfor at skulle sætte ord på tankeprocesser og lignende. For at

bygge videre på tømrereksemplet der blev brugt herover, så sker der netop en overføring af tavs kundskab igennem socialisering mellem mesteren og lærlingen. Dette er fordi de evner som mester har erfaret sig som et håndværk, er vanskelig at sætte ord på, og for at dette skal overføres til lærlingen, så må det ske gennem socialisering mellem de to, hvor mester praktisk viser hvordan man gør, og lærlingen repeterer.



Figur 5: Adaption from "Modes of knowledge creation" (Nonaka & Takeuchi 2006)

Den anden proces som Nonaka (1994) beskriver handler om hvorledes tavs kundskab gøres eksplicit, og kaldes *eksternalisering*. Dette gøres gennem brug af metafore, analogier, hypoteser eller modeller, hvor formålet er at artikulere tavs kundskab til en form for eksplicite koncepter, som i højere grad kan overføres og forstås af andre. Dette kan også ske igennem læresætninger som er udviklet på baggrund tavs kundskab fra et individ, og som gøres mere "tilgængelig" og forståelig gennem læresætningen. Billeder kan også være noget der fremmer denne proces, fordi et billede ofte kan beskrive ting der er vanskelige at forklare (Nonaka 1994).

Når kundskaben på den måde er gjort håndterbar i et eksplicit koncept, så kan dette enklere deles til andre, og det forslår Nonaka (1994) sker gennem en *kombination*. Her handler det om at systematisere koncepterne i kundskabssystemer, gennem at individer bytter eller kombinerer kundskab gennem dokumenter, møder, telefonsamtaler, databaser osv. Det kan ses som en rekonfigurering af forskellige former for eksisterende kundskab der bidrager til nye kombination af kundskab (Nonaka & Takeuchi 2006).

Spiralen mangler derved kun at få den nye genererede kundskab omsat i bedriftens ansatte, og dermed gjort den eksplicite kundskab til individuel tavs kundskab, og det beskrives i den sidste form der kaldes *internalisering*. Det fremhæves at overføring i denne proces er baseret på en høj grad af *learning-by-doing* (Nonaka & Takeuchi 2006). Her er der ofte tale om arbejdsinstrukser eller manualer der beskriver hvordan opgaver skal løses, hvor individer tilegner sig evnerne til at løse disse opgaver på baggrund af disse instrukser.

Disse processer repræsenterer den ene dimension i rammeværket, og kaldes epistemologidimensionen (Nonaka 1994).

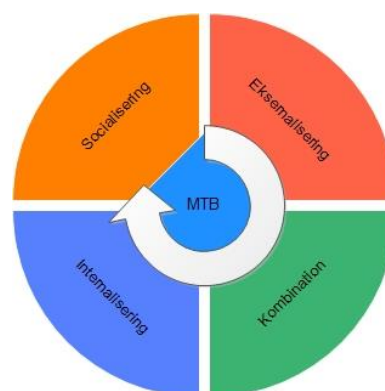
Den anden dimension i Nonakas (1994) rammeværk, - ontologidimensionen, handler om på hvilket niveau denne kundskabsoverføring sker på. Organisationer kan ikke være kundskabsrige, men det kan de individer der arbejder deri være. Derfor kan man sige at det er individerne i organisationen der er bedriftens kundskabsbase. Gennem epistemologidimension som netop blev omtalt, vil kundskab fra dette individniveau gennem disse fire forskellige processer, overføre kundskaben til et gruppeniveau, derefter til organisatorisk niveau og til sidst et inter-organisatorisk niveau, således at det kan deles på tværs af organisationer. Spiralen i midten af modellen symboliserer hvordan kundskaben gentagende gange deles og spredes op igennem organisation (Ontologidimensionen).

Som jeg kort fremstillede tidligere, så blev rammeværket udviklet til større virksomheder, og i dette studie er MTB som det blev beskrevet i forrige kapitel, - i en lidt anden og mindre form.

På grund af denne asymmetri mellem rammeværk og case, ønsker jeg derfor kun at lade mig inspirere af de fire overføringsprocesser i sig selv. Det kan være processerne i sammenhæng, men også processerne isoleret set. Dvs. at der ikke vil være fokus på hvilket niveau overføringen sker på, da det er irrelevant her, fordi MTB er så lille en organisation som den er, men i større grad hvilken af de fire processer som bruges til overføre af kundskab. Jeg ønsker også at henvise til Weidenfeld et. al (2010), der hentyder til kundskabsoverføring ikke kun sker inde i organisationen, men også mellem bedrifter, og mellem producenter og kunder. Dette vil jeg komme tilbage til på et senere tidspunkt, i tilknytning kundskabsgenerering fra eksterne kilder.

Med inspiration fra Nonakas rammeværk præsenteres her det første trin i dette studies konceptionelle model, med en følgende forklaring.

I midten af modellen er forskningsenheden i MTB (som blev defineret i figur 2) repræsenteret ved sine faste organisation, altså ved de faste ansatte, og ved de frivillige afdelingsledere.



Figur 6 Konceptionel model del 1. MTB og de fire overføringsprocesser. (Nonaka 1994)

Derudenom er Nonakas fire processer repræsenteret. Pilen indikerer måske at processen slaviske går gennem de fire processer, men jv. diskussionen i foregående afsnit, så skal dette ikke vægtlægges, da jeg mener at processerne godt kan ses på som isoleret, og alligevel hæve kundskabsniveauet.

Med disse fire grundlæggende processer i bunden, leder dette frem til studiets to første delproblemstillinger, der deles tidsmæssigt op i planlægningsfasen og post-arrangementsfasen, - før og efter arrangementet. Delproblemstillingerne lyder som følger:

- 1. Hvilke læringsprocesser i MTB bidrager til at hæve kundskabsniveauet i arrangementets planlægningsfasen?*
- 2. Hvordan bliver læring opfanget i MTB i post-arrangementsfasen og i hvilken grad bliver denne læring videreformidlet til organisationens styre?*

Her er målet at undersøge hvilke processer som reelt bliver brugt til at hæve kundskabsniveauet i bedriften, og det som er specielt vigtigt at lægge mærke til, er at processerne ikke begrænser sig til at foregå internt i bedriften, som det om mulig fremstod herover, men at processerne også kan ske i samspil med eksterne aktører. Dette blev dog også fremhævet af Nonaka (1994) som henviste til at disse processer også kunne foregå på et inter-organisatorisk niveau. Det vil jeg komme nærmere ind på herunder, hvor der i modellen vil blive tilføjet nogle ekstra elementer.

3.4 Klynge, Lokal Buzz og sociale bytteforhold

Tidligere er der blevet argumenteret for vigtigheden og fordelene af en samlokaliseret klynge, altså bedrifter der er tilknyttet den samme økonomiske sfære. Et af argumenterne for dette handler blandt andet om, at bedrifter i en klynge er lokaliseret fysisk nærmere hinanden, og dermed har bedre mulighed for at dele tavs kundskab, som kræver større grad af face-2-face (F2F) interaktion gennem en socialiseringsproces for at overføres. Der har derfor været en udpreget forståelse af at tavs kundskab overføres gennem interaktion og at jo større afstanden bliver mellem bedrifter, jo vanskeligere bliver overføringen af tavs kundskab, fordi det bliver sværere at mødes oftere (Bathelt et. al 2004).

Informationsteknologi har medført at bedrifter globalt har langt større tilgang til information, men i en eksplicit form, og ifølge Maskell & Malmberg (i Asheim 2005) så jo mere tilgængelig eksplicit kundskab bliver "for alle", jo vigtigere bliver den tavse og vanskelig overførbare kundskab, for at opretholde konkurrencedygtighed, hvilket underbygger ræsonnementet om klyngers vigtighed.

Bathelt et.al (2002) udfordrer denne tankegang, ved at introducere to begreber kaldet lokal buzz og globale pipelines, og hvor de mener at bedrifter i større grad kan overføre tavs kundskab gennem pipelines til eksterne partnere, som er lokaliseret langt fra hinanden. De mener blandt andet at dette skyldes nye muligheder for at overføre kundskab over afstand gennem blandt andet gennem videokonferencer (Bathelt & Turi 2011), men også at bedrifter i større grad opsøger messer, konferencer og miljøer der er kundskabsintensive på områder med relevant kundskab for de pågældende organisationer (Bathelt et. al 2004).

Herunder vil jeg komme nærmere ind på begrebet lokal buzz, hvorefter jeg senere vil beskrive global pipelines mere dybdegående.

I lokale miljøer i klynger kan der opstå specielle institutionelle strukturer som kaldes lokal buzz. Denne struktur er et samhandlingsmønster som Bathelt et.al (2004) mener kan fremme kundskabsspredningen på et sted eller i en region. Det hænger sammen med at man sammen er i stand til at hæve en regions kompetenceniveau, ved at der opstår en slags synergieffekt ved at være lokaliseret på det samme sted, og at bedrifterne kan bruge hinandens kompetencer og kundskab, enten på samme område eller som er komplementært, gennem daglige samtaler og socialisering mellem lokale partnere i et område. Bathelt et al. definerer lokal buzz som:

... "the information and communication ecology created by the face-to-face contacts, co-presence and co-location of the people and firms within the same industry and place or region. The buzz consists of specific information and continuous updates of this information, intended and unanticipated learning processes in organized and accidental meetings". (Bathelt et al. 2004:11)

Dette siger noget om at det er et miljø eller en slags klima for samarbejde på et sted, hvor der er en hvis fysisk nærhed mellem bedrifterne og at dette miljø er med til at få informationen til at flyde gennem at man mødes og taler sammen, som jeg videre anser som en form for socialisering som Nonaka (1994) omtaler i tilknytning til overføring af tavs kundskab. Dette bunder ifølge

Bathelt et.al. (2004) helt grundlæggende i de kulturelle værdier, vaner og normer der eksisterer og skaber et miljø som fundament for et fælles fortolkningsgrundlag for bedrifterne, og som igen giver et grundlag for at lære fra hinanden, fordi det skaber en tillid mellem de involverede parter.

En pointe som også er vigtig i citatet herover handler om at informationsoverføringen ikke nødvendigvis sker igennem organiserede møder. Grabher (i Bathelt et al 2004) understreger at bedrifterne ofte ikke har noget specielt mål med at gå ud og søge speciel information fra andre, men at der i højere grad er tale om rygter, indtryk , anbefalinger, handelserfaringer og strategisk information der deles. "Buzz'en" er altså ikke nødvendigvis af en sådan art af "tykflydende tung kundskab", men mere en form for information om hvad de andre aktører arbejder med og hvordan de arbejder, og som kommer helt naturlig gennem daglige rutiner som forhandlinger med underleverandører, gennem telefonsamtaler eller gennem generelle uformelle samtaler med personer i nærmiljøet (Bathelt el al. 2004). Dette kan eksempelvis være idet to bedriftsledere mødes i supermarkedet og slår en snak af om hvordan det går. Her kan der også gives gode råd eller feedback på et fælles projekt eller information om en fælles kundegruppe eller lignende. Dette er egentlig information som bedrifter får indsigt i, bare ved at være tilstede i nærmiljøet, og bedriften behøves derved ikke at decideret gøre nogen investeringer for at få denne information, fordi den kommer til parterne bare ved at de er lokaliseret i det samme område. Dette sker mere automatisk, "bare ved at være til stede", med basis i at man i området har et fælles social - eller økonomisk flade (Bathelt et.al 2004).

MTB er tidligere defineret som en rejselivsbedrift, og her vil jeg videre definere bedriften som en del af rejselivsklyngen i Lillehammer regionen, som består af en masse delprodukter, der alle falder ind under rejselivsbranchen økonomiske sfære. Denne definering bunder i reel rejseafstand til andre partnere i regionen, og i hvor høj grad det er muligt at mødes face-2-face på kort varsel.

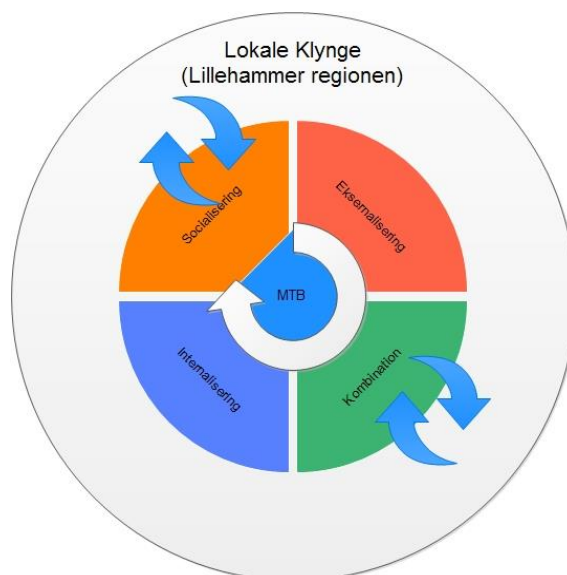
Spørgsmålet er da videre om MTB mærker noget til lokal buzz, om det forefindes, hvilke aktører som indgår og hvor vigtig dette (om det forefindes) er for MTBs kundskabsgenerering.

Derfor spørger jeg igennem dette studies tredje delproblemstilling:

3. I hvor stor grad forefindes et relevant lokal buzz miljø i Lillehammer regionen for MTB, og hvor stor nytte har MTB i såfald af dette med henblik på kundskabsgenerering?

Dette leder videre til præsentationen af næste element i dette studies konseptionelle model. Herunder vil jeg præsentere elementet kort, og diskutere dette.

Det nye element der her tilføjes er den lokale klynge der omgiver MTB. Pilene fra henholdsvis socialiserings - og kombinationsprocessen, skal indikere interaktion der muligvis forgår mellem MTB og klyngen. På den ene side er der en socialisering med andre bedrifter i klyngen som kan overføre tavs kundskab gennem face 2 face interaktion, og på den anden side viser jeg til at der muligvis foregår en udveksling af eksplicit kundskab, både fra MTB og ud, men ligeledes tilbage ind i organisationen, som da kan kombineres med tidligere kundskab, og skabe en ny virkelighedsforståelse gennem ny kundskab.



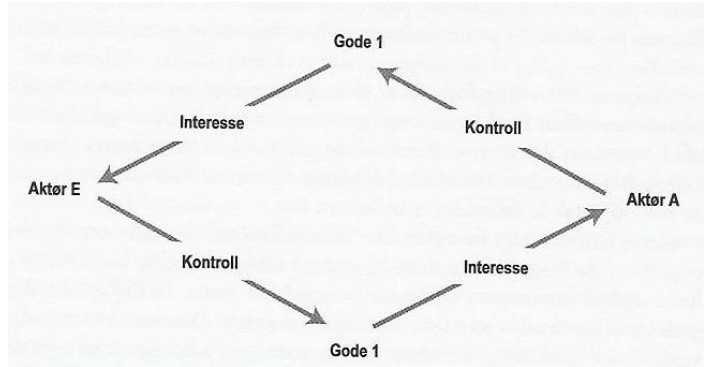
Figur 7 Konseptioel model del 2: MTB i Lillehammer regionen. (Inspireret af Nonaka 1994; Bathelt et.al 2004)

Grunden til at der ikke er angivet pile fra Eksternalisering – og internaliseringsprocessen begrundes med at disse to processer ses som interne overføringsprocesser, hvor tavs eller eksplicit kundskab transformeres til den modsatte form, hvilket foregår uafhængig af ekstern påvirkning.

I casepræsentationen var jeg inde på at det er fra regionen at MTB primært anskaffer den frivillige arbejdskraft til arrangementet. Jeg forventer ligeledes at MTB bruger lokale bedrifter til at yder tjenester, både på betaling og gennem good-will. Derfor vil jeg i tilknytning til lokalsamfundet kort introducere social bytteteori, fordi jeg har en forventning om at der kan knyttes en del læring til bytteforhold med lokale partnere.

3.4.1 Socialt bytte

Kort fortalt består et bytteforhold mellem flere aktører. Helt enkelt kan socialt bytte mellem to aktører fremstilles principielt som i figur 8, hvor aktør E har kontrol over et gode, som aktør A har interesse i. Samtidig har aktør A kontrol over et gode som aktør E har interesse i. Siden der hermed er en gensidig interesse i hinandens goder, kan aktørerne bytte, om begge parter føler at det er fair eller jævnt bytteforhold (Martinussen 2001). For at give et kort eksempel på dette, så kan aktør E have en interesse i arbejdskraft



Figur 8 Socialt bytte (Martinussen 2001:141)

fordi de skal have udført et stykke arbejde, som aktør A har kompetence til at udføre og dermed kontrol over. Aktøren udfører arbejdet hvis interessen for et gode som Aktør E har kontrol over er tilstrækkelig stor til at byttet kan anses som jævnt. Det kan ofte dreje sig om penge, men det kan ligeledes være en gensidig tjeneste, et læringsudbytte, anerkendelse, status eller en anden form for gode som tilfredsstillende et behov eller har værdi for modparten.

Bytteforhold kan forudsætte tillid der bunder i at modparten indfrier sin del af aftalen eller byttet. Det gælder ikke mindst når goder er immaterielle og værdien af godet kan være svært at måle på en præcis måde.

Byteteorien omfatter forskellige typer af bytterelationer og forskellige varianter af magt, -og kontrolfordeling. Min pointe med at trække et enkelt bytteteoretisk ræsonnement ind her, skyldes at de frivillige der arbejder i tilknytning til arrangementet giver for MTB et gode (arbejdskraft) uden at få nogen økonomiske kompensation eller materielle goder i bytte. Derved må der være andre goder som tilfalder de frivillige, for at interessen for at fortsætte skal opretholdes. Dette kan eksempelvis være selvrealisering, anerkendelse, status, eller lignende. Hvis da de frivillige opfatter dette bytte som skævt, ujævnt eller ugunstigt, kan MTB risikere at de frivillige ikke ønsker at stille som arbejdskraft en anden gang, hvilket vil have fatale konsekvenser for organisationen.

Efter nu kort at have berørt sociale bytteforhold som jeg forventer kan spille en rolle i klyngen, vil jeg nu herunder tage tråden om globale pipelines op, og afslutningsvis tilføje endnu en delproblemstilling og et element til studiets konceptionelle model.

3.5 Globale Pipelines

I dette afsnit ønsker jeg at tage tråden op om globale pipelines, som kort blev introduceret tidligere. Det var Bathelt et.al (2004) der ønskede at gøre op med tankegangen om at tavs kundskab kun overføres lokalt, men at tavs kundskab i stigende grad også overføres mellem relationer over større afstande udover regionen, både nationalt og globalt. Det tilføjes hertil at flere studier har slået vigtigheden af lokal læring fast, men at relativt få studier har konkluderet med at lokal læring er vigtigere end læring fra nationalt og globalt niveau (Ibid).

Globale pipelines er ifølge Bathelt et.al (2004) nationale og internationale netværkspartnere som der er en betydelig fysisk afstand imellem, men som kan bidrage med værdifuld kundskabsudveksling mellem parterne. I dette studie vil globale pipelines defineres som nationale eller internationale relationer med aktører, - altså organisationer, eller individer der bidrager til læring.

Maillat (i Bathelt et.al 2004) henviser til vigtigheden at disse globale pipelines, idet han fremhæver at lokale klynger kan stagnere, om ikke aktører i klyngen får information om markedsforhold og teknologi udefra. I tilknytning til dette har Maskell et.al (2006) pointeret vigtigheden for at bedriftsledere deltager i det de kalder *midlertidige klynger*, som messer, konventioner og branchetræf. Dette menes blandt andet at være for at holde sig opdateret om udviklingen i branchen, men også for at møde potentielle fremtidige partnere som kan bidrage i ekspansionen i nye markeder eller for at møde partnere som har en komplementær kundskabsbase (Ibid).

I modsætning til den lokale buzz som ikke kræver nogen speciel investering fra parternes side, eller i hvert fald lave investeringer fordi information og kundskabsoverføring "bare sker" ved tilstedeværelsen i klyngen og daglig omgang, så kræver oprettelsen og opretholdelsen af globale pipelines i større grad en investering fra parterne. Globale pipelines bliver ofte etableret på baggrund af at kundskab eller kompetence mangler i bedriften og ikke forefindes i lokalmiljøet, og

det kræver tid at finde de rigtige partnere der er lokaliseret over større afstande og som kan bidrage med den rigtige form for kundskab og kompetence, som lukker dette "kundskabsgab". Videre fremgår det at aktørerne i hver ende af pipeline, både bør have nogle overlappende kundskab, men også mere heterogene kundskabsbaser, således at parterne "har et fælles sprog", men fortsat kan lære af hinanden (Bathelt et.al 2004).

Bathelt et.al (2004) konkludere med at det er kombinationen af et lokalmiljø med heterogene kundskab og kompetencer, i sammenhæng med flere aktørers investering i gode globale pipelines der er nøglen til et succesfuldt netværksamarbejde, blandt andet fordi dele af kundskaben som genereres gennem disse globale pipelines ofte overrisler de andre lokale partnere, og derved er med til at hæve klyngen som en helhed.

Efter nu at have fremhævet vigtigheden som globale pipelines kan have, så leder dette videre til næste delproblemstilling nummer 4, som lyder som følger:

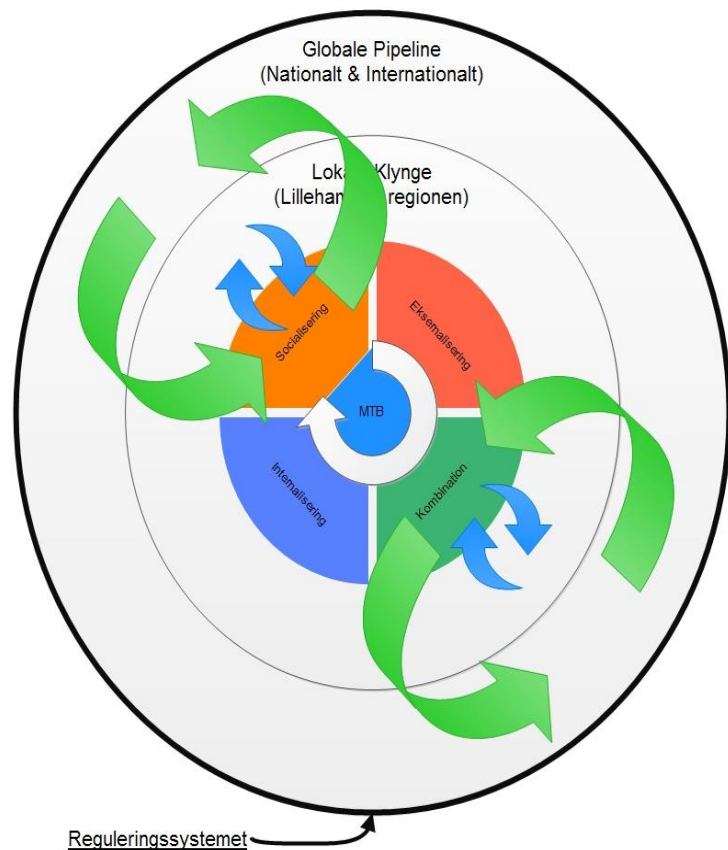
4. I hvilken grad generere MTB kundskab gennem globale pipelines, og hvad er udbyttet i såfald af dette?

Herfra vil jeg videre vise hvordan denne delproblemstilling bliver repræsenteret i studiets konceptionelle model, hvor en forklaring vil følge.

Der er nu tilføjet et ekstra lag uden på den lokale klynge som repræsenterer det nationale og det internationale niveau og som kaldes "globale pipelines". Pilene (de grønne) indikerer interaktionen og udvekslingen af kundskab gennem socialisering eller gennem kombination, men hvor det specielt fremgår at tavs kundskabsoverføring gennem socialisering med nationale eller internationale partnere også kan finde sted, både gennem direkte kontakt, men også gennem kommunikation gennem videokonferencer eller lignende (Bathelt & Turi 2011).

Pilene ind mod kombination repræsenterer den mere traditionelle forståelse af global eksplicit kundskabsoverføring, hvor der udveksles kodificeret kundskab med partnere, som kombineres med allerede eksisterende kundskab, for at generere nye kombinationer af kundskab.

I forhold til Eksternalisering og internalisering processerne, så gentages ræsonnementet fra før, da disse anses som interne processer for at omdanne kundskab fra tavs til eksplicit eller omvendt, og derfor er der ikke indtegnet pile dertil.



Figur 9 Konseptuel model del 3: MTBs position og interaktion med eksterne læringskilder, samt interne læringsprocesser. (Inspireret af Nonaka 1994; Bathelt et.al 2004)

I modellen er reguleringssystemet også tilføjet helt yderst. Det er eksterne aktører som ofte anses for at stå udenfor rejselivsbranchen, som kan bidrage med læring og dette vil jeg kort beskrive herunder.

3.6 Reguleringssystemet

Hjalager (2002) har fremhævet hvordan reguleringssystemer kan repræsentere retningslinjer og krav som medfører at rejselivsbedrifter iværksætter læringsprocesser som resulterer i innovation for at tilfredsstille disse eksterne krav. Reguleringssystemet kan straffe eller sanktionere bedrifter der ikke efterleve dette. Her er der ofte tale om offentlige myndigheder, som eksempelvis fødevarerstyrelse der sikre madhygiejne, eller Norske Veritas der sikre liftsystemer i alpinanlæg. Disse reguleringsorganer arbejder ofte som udgangspunkt ud fra motiver som sikkerhed, helbred eller retfærdighed (Hjalager 2002:473), og selvom det for de berørte bedrifter antagelig ofte er forbundet med en vis grad af frustration at efterleve disse krav, så er disse krav og retningslinjer også forbundet med læring og dermed kundskabsgenerering for virksomhederne. Dette skyldes at

der bag regulatorens retningslinjer ofte ligger en del forskning eller udvikling fra instanser med en stor ekspertise, og derved ligger der grundige ræsonnementer bag ved retningslinjerne. I en sådan situation er bedrifterne dermed tvunget til at lære for at indfri disse krav, og det medfører at kundskabsniveauet i bedriften hæves, og sandsynligvis udspringer sig i inkrementielle "tvangsinnovationer" til det bedre (Ibid).

Hjarlager (2002) pointerer at disse regler og retningslinjer ofte genereres fra offentlig hånd af, i form af forskellige ministerium. I dette studies konceptionelle model er disse regulatorer derfor markeret som en ydre cirkel der omgiver de globale pipelines, uden at de to elementer nødvendigvis har nogen sammenhæng. Det skal vise reguleringen fra nationalt niveau, men jeg vil også argumentere for at nogle retningslinjer antagelig også kommer fra internationale organer som EU og EØS i Norges tilfælde. I denne case er det dog ikke nødvendigvis retningslinjer og krav fra statslige myndigheder som udløser denne lærings,- og innovationsproces. I MTBs tilfælde kan UCI stille retningslinjer som dog kan have de samme effekter som disse offentlige organer, og jeg ønsker derfor at rette mit fokus på UCI i denne sammenhæng, hvilket leder til delproblemstilling 5, som lyder som følger:

5. I hvilken grad og hvilken måde udløser UCIs krav og retningslinjer til arrangementet til læringsprocesser i MTB?

Efter nu at have præsenteret dette studiets konceptionelle model i sin helhed, vil fokuset nu afslutningsvis for dette kapitel være at præsentere begrebet *projekt kapabiliteter* for at sætte modellen ind i den arrangementsmæssige kontekst og give den en overordnet mening.

3.7 Projekt Kapabiliteter

Brady & Davies (2004) har set nærmere på hvordan man bygger projekt kapabiliteter, altså egenskaber og evner til at gennemføre projekter, som i dette studie som det er fremgået er cykelarrangementer. Projekt kapabiliteter defineres af de to forfattere som "... *the specific*

knowledge and experience required to engage with internal or external customers, develop bids or offers, and set up and implement projects”(Brady & Davies 2004:1601).

Målet med deres studie er at give organisationer der er involveret i projekter, muligheden for at mindske risikoen for at dyrebar kundskab og erfaring går tabt når projekter afsluttes. Derfor mener de at læringen fra disse projekter må kommunikeres videre til efterfølgende projekter, således at de samme fejl ikke gentages, hvilket grundlæggende er udvikling af evner og egenskaber til at gennemføre projekter (Brady & Davies 2004).

Det er vigtigt at pointere at Brady & Davies’ (2004) studie har fokus på større organisationer, som for dette studie vil medføre, at det i større grad bliver en inspirationskilde og overføring af begreber og ideer, end en direkte overføring af selve rammeværket. Derfor vil jeg nøjes med at trække nogle af deres hovedpointer frem, og knytte det sammen med dette studies model.

Brady & Davies (2004) studie bygger på to interaktive læringsprocesser som udvikler sig sideløbende. Den projektledet og den businessledet. Læring i den projektledet læringsproces har tre faser først 1) læring gennem en høj grad af explorative læring, fordi bedriften bevæger sig inden for ny teknologi eller nye markeder, 2) fasen mellem projekter hvor man prøver at opfange og overføre den læring deltagerne i tidligere projekter har erfaret, og 3) fasen hvor man prøver at styrke og systematisere læringen og sprede denne på tværs af bedriften. Denne projektledede læringsproces kan ses på som et bottom-up syn, imens den businessledede læring i større grad er fra top-to-bottom. I den businessledede læringsproces er det ledelsen der lærer af den projektledet kundskab der genereres, og med basis derfra kan ændre strategi gennem tiltag, som eksempelvis hvordan man skal få udnyttet den læring der er erfaret, gennem at ændre rutiner, resurser og evner (Ibid).

Med andre ord, så er ideen derved at bedriften lærer ved at starte pilotprojekter hvor de udforsker felter som ligger udenfor kernekompetencen, og får denne læring systematiseret, integreret og udnyttet, og hvor ledelsen samtidig lærer og styrer disse projekter igennem strategisk valg. På den måde vil læringen gå fra en udforskende læringsform (exploration) til en mere udnyttende læringsform (exploitation).

Teorien herover bygger på bedrifter der gennemføre flere projekter over år, og hvordan projekterne bygger på hinanden. I denne case kan man antagelig bruge den teori til at forklare udviklingen af arrangementerne over tid, men det er et helt studie i sig selv, og falder derfor udenfor dette studies forskningsfelt, da jeg har begrænset mig til perioden op til World cup '13 til marts 2014, hvor dataindsamlingen fandt sted.

Alligevel så mener jeg at teorien kan underbygge nogen af de processer der muligvis foregår i MTB. Først så er der en forventning om at der allerede eksisterer kapabiliteter til at gennemføre arrangementer i organisationen, men siden arrangementerne altid er unikke og derved også udformet forskellig, så forventer jeg at finde en hvis grad af eksplorativ læring i organisationen for at fylde kundskabsgab i organisationen. I denne sammenhæng er det interessant at undersøge hvordan disse kundskabsgab fyldes op gennem læring fra eksterne kilder, både fra lokalmiljøet og gennem globale pipelines. Derfor kan denne læringsproces anses som at være repræsenteret gennem pilene der fører ind til henholdsvis socialisering og kombination, fra eksterne kilder. Denne udforskende læring forventes dog også foregå internt i organisationen, som f.eks. gennem interne oplæring i gennem Nonakas (1994) fire forskellige overføringsprocesser.

Efter et afsluttet arrangement må vi forvente at der er gjort nogle erfaringer om hvordan arrangementet har fungeret. Dette er erfaringsbaseret læring, som for at kunne udnyttes under næste arrangement må kommunikeret til ledelsen, daglig leder og styret, som derefter kan tage strategiske beslutninger på baggrund af dette. Dette afspejler fasen (fase 2) mellem projekter hvor man prøver at opfange og overføre den læring deltagerne i pilotprojektet har erfaret, samt den businessledet læring hvor ledelsen kan tage strategiske beslutninger på baggrund af denne læring (fase 3), som Brady & Davies omtalte (2004).

I modellen for dette studie ligger disse overføringsprocesser implicit i modellens fire processer repræsenteret gennem socialisering, eksternalisering, kombination, og internalisering.

Samlet set kan disse processer hæve organisationens projekt kapabiliteter, og dermed evne til gennemføre arrangementer.

Afslutningsvis i dette kapitel ønsker jeg at give en kort opsummering af studies delproblemstillinger og understrege at jeg mener at MTBs udvikling af projekt kapabiliteter

allerede afdækkes ved at undersøge de tre foregående delproblemstillinger, og derfor ser jeg det ikke nødvendigt at tilføje endnu en. For strukturens skyld, så skal det også nævnes at delproblemstillingerne herunder er byttet om i rækkefølgende, og at de vil blive afdækket i rækkefølgende som fremgår herunder.

- 1. I hvor stor grad forefindes et relevant lokal buzz miljø i Lillehammer regionen for MTB, og hvor stor nytte har MTB i såfald af dette med henblik på kundskabsgenerering?**
- 2. I hvilken grad og hvilken måde udløser UCIs krav og retningslinjer til arrangementet til læringsprocesser i MTB?**
- 3. I hvilken grad generere MTB kundskab gennem globale pipelines, og hvad er udbyttet i såfald af dette?**
- 4. Hvilke læringsprocesser i MTB bidrager til at hæve kundskabsniveauet i arrangementets planlægningsfasen?**
- 5. Hvordan bliver læring opfanget i MTB i post-arrangementsfasen og i hvilken grad bliver denne læring videreformidlet til organisationens styre?**

I næste kapitel af dette studie vil jeg redegøre for hvilke dataindsamlingsmetoder der er brugt for at afdække ovenstående problemstillinger. Her vil jeg komme ind på min fremgangsmåde, mit valg af informanter med tilhørende begrundelse, og studiets reliabilitet, validitet, overførbarhed, og bekræftbarhed.

4 Metode

Formålet med dette kapitel er at redegøre for processen og den videnskabelige metode jeg har brugt i dette studie for at besvare problemstillingen. Jeg ønsker derfor at redegøre grundigt for denne proces ved detaljeret at fremlægge de forskellige trin i processen for at give fuld gennemsigtighed, fra den første kontakt jeg tog med MTB, hvordan jeg har valgt mine informanter strategisk, hvordan jeg har indsamlet data gennem dybdeinterview og hvorfor denne dataindsamling er valgt fremfor andre typer. Jeg ønsker ligeledes at reflektere over den valgte metode, studiets reliabilitet og validitet, og grundigt fremhæve hvordan jeg har analyseret og tolket empirien i analysedelen i næste kapitel.

Jeg har i dette studie valgt en intepretevistisk (Weber i Mehmetoglu 2004) tilgang til min problemstilling, fordi jeg ønsker at forstå fænomenet jeg undersøger i dybden. Det ville ikke være tilstrækkeligt at undersøge fænomenet gennem en spørgeundersøgelse, fordi der her ikke er tale om en problemstilling der undersøger årsagssammenhænge. Dermed vil svarerene fra en kvantitativ tilgang ikke give et fuldstændigt, men kun overfladisk billede af virkeligheden, hvilket er grundlaget for at den kvalitative intepretevistiske forskningsmetode er valgt (Ibid).

Det har også betydet at forskningsprocessen ikke har foregået som en lineær proces, men at jeg har skrevet, analyseret, og tolket frem og tilbage og blandt andet tilpasset det teoretiske fundament løbende, hvilket underbygger Mehmetoglu (2004) pointe om kvalitative forskningsmetode som en cirkulær proces.

Herunder vil jeg starte med at grave et niveau dybere i valget af metode.

4.1 Valg af metode

Når jeg i dette studie spørger om; *"Hvilken eksterne læringskilder og interne læringsprocesser MTB Event Norway As bruger med henblik på innovation?"*, så ønsker jeg at undersøge og forstå et socialt fænomen der foregår gennem interaktion mellem individer. Derfor er det vigtigt at "træde ind" i organisationen for faktisk at forstå disse processer (Mehmetoglu 2004).

Målet er at forstå og udvikle kundskab om fænomenet arrangementer i en rejselivssammenhæng. Min ambition med studiet har været at udvikle en konceptuel model som bygger på empiri, indsamlet i et enkelt case og beskrive og forklare processerne deri. Jeg har udviklet et teoretisk

ståsted og udgangspunkt for at forstå fænomenet, baseret på tidligere litteratur, og med baggrund i dette teoretiske udgangspunkt, har jeg udviklet den konceptuelle model. Min ambition har været at integrere tidligere forskning og empiri fra min egen case i denne model, hvilket anses som et mål om at udvikle teori der kan forklare fænomenet arrangementer. Modellen skal derved give et indblik og en forståelse af læringsprocesserne i en arrangementsproducerende bedrift med de udfordringer og forudsætninger de opererer under.

Som det er fremgået tidligere, så har jeg valgt en enkeltstående case, som jeg har begrænset til at undersøge i en tidsperiode, fra januar 2013 til marts 2014, for i større grad at få koncentreret de indsamlede data om en tidsperiode. På den ene side skal tidsforløbet ikke ligge for langt tilbage i tid således at informanterne er dårligere i stand til at huske hvordan virkeligheden reelt har forholdt sig, og på den anden side skal tidsforløbet ikke inkludere fremtiden, fordi det bliver for upræcist at basere et studie på spådom.

4.2 Valg af case

Som udgangspunkt har målet været at studere netværkskonstellationer, blandt andet med inspiration for fagmiljøet på Høgskolen i Lillehammer. Herigennem blev der inviteret til møde hos Innovation Norge i Oppland fylke, hvor forskellige potentielle netværk som forskningsenheder blev præsenteret.

Tidligere har jeg både studeret og skrevet studier om rejseliv, så derfor har det været et enkelt valg at vælge case indenfor denne branche som jeg både har erfaring med fra før, men hvor jeg ligeledes også har et netværk at trække på.

Det var efter et indledende møde hos Lillehammer turist at valget om studiets forskningscase blev valgt. Dette skyldes specielt at arrangementssatsningen i Lillehammer regionen er betydelig, samtidig med at der har været en betydelig udvikling af arrangementer i regionen og nationalt. Dette er sandsynligvis en international tendens, og på den måde er arrangementer et fænomen af samfundsmæssig vigtighed, men jeg har ligeledes også valgt denne case fordi jeg har personlig interesse for udviklingen af arrangementer. Ligeledes har MTBs organisationsudformning stimuleret min interesse, blandt andet fordi at det i sig selv er imponerende at en lille organisation, på kun 12 år, nu står overfor at skulle arrangere VM i terræncykling. Det motiverede min interesse for at undersøge hvad der har medført denne succes, og med generel interesse for

kundskabsgenerering og innovation, lå både case og problemstilling klar til at blive undersøgt i dybden.

Efter at disse valg blev taget, skabte jeg kontakt til MTBs ledelse pr. telefon, og gennemførte et indledende og uformelt møde om hvad omfanget af studiet indebar, og en aftale blev indgået, hvorefter jeg strategisk kunne vælge mit udvalg af informanter for at undersøge studiets problemstilling i dybden gennem dybdeinterview. Denne strategiske udvælgelse, var baseret på en del valg, som jeg vil diskutere herunder.

4.3 Valg af informanter

Som det fremgik i indledningen, så er dette studiets forskningsenhed defineret ved MTBs faste ansatte samt frivillige afdelingsledere i organisationen. Jeg har derfor valgt at udvælge mine informanter strategisk, eller efter en såkaldt formålsudvælgelse (Creswell i Mehmetoglu 2004), således at jeg har kunnet afdække min problemstilling med informanter der indtager forskellige positioner i organisationen, og derved få flere perspektiver på fænomenet. Jeg har måtte udvælge informanter, da det af resurse-mæssige årsager ikke har været muligt at interviewe alle i organisationen, på trods af at det er en lille organisation. Det må i denne sammenhæng understreges at de udvalgte informanter, dækker de mest central arbejdsområder i organisationen. Jeg har dog også valgt at interviewe en informant (4) udenfor organisationen, fordi jeg ser ham som et bindeled mellem arrangementer i regionen som kan bidrage med kundskab ind i MTB, og derfor har det været vigtigt at få en forståelse af hvordan han arbejder. En oversigt over studiets informanter, deres position ift casen, og deres primære opholdssted fremgår i tabellen herunder:

Informant nummer	Position	Primære opholdssted
Informant 1	Daglig leder Hafjell Bike Park	Øyer
Informant 2	Event Director, MTB Event Norway As	Øyer
Informant 3	Frivillig afdelingsleder for det kulturelle og sociale program	Øyer
Informant 4	Arrangementskoordinator, Lillehammer turist	Lillehammer regionen
Informant 5	Daglig leder, MTB Event Norway As	Sandvika
Informant 6	Frivillige afdelingsleder for frivillig arbejdskraft og rekruttering	Øyer

Figur 10 Oversigt over studiets informanter

Ledelsen i form af den operationelle del af MTBs organisation der er lokaliseret i Øyer, har været et naturligt omdrejningspunkt for dette studie. Der sidder to ansatte på kontoret i Øyer, og jeg har med vilje kun valgt at interviewe den ene af disse (Informant 2), da jeg har vurderet at disse to antagelig har en relativ homogen kundskabsbase og at meget data derfor ville blive overlappende. Derfor valgte jeg at prioritere resurser på at interviewe en anden informant i stedet, der kunne bidrage med mere udfyldende perspektiver.

Jeg valgte naturlig nok at interviewe den daglige leder for MTB (Informant 5), som til dagligt sidder i Sandvika. Jeg valgte i udgangspunktet at interviewe denne informant, fordi den netop omtalte informant (2) i Øyer fremhævede den daglige leder i Sandvika, som en resurseperson med et stort netværk med erfaring fra flere internationale cykelarrangementer. Forventningen var derfor at denne informant kunne anses som at være et netværksmæssigt bindeled i organisationen til et internationalt netværk. Ligeledes så forventede jeg også at denne informant ville kunne bidrage med perspektiver på interne læringsprocesser, som f.eks. hvordan dette foregår, og hvordan læring i organisation på lavere niveau bliver formidlet til denne informant og bestyrelsen, således at læringen kan udnyttes gennem strategiske valg, jf. teorien om projekt kapabiliteter som Brady & Davies beskrev (2004).

Jeg valgte også at interviewe to frivillige afdelingsledere i organisation. Jeg valgte afdelingslederen for det kulturelle og sociale program (Informant 3), fordi kulturdelen i arrangementer ifølge informanten (4) fra Lillehammer turist, efterhånden er blevet en lige så stor del af oplevelsen, som konkurrencen i sig selv. Dette har MTB valgt at satse på, og argumentationen for at udvælge denne informant, skyldes at dette nye vigtige element er vokset i betydning, og samtidig er et relativt nyt element i cykelarrangementer som oplevelsesprodukt, og kan betragtes som et innovativt element i arrangementet. Jeg havde derfor en forventning om der ville være en del læring tilknyttet denne position. Siden kulturområdet egentlig ligger udenfor MTBs kernekompetence, havde jeg ligeledes en forventning om at denne informant ville være et netværksmæssigt bindeled for en helt anden type netværk, som i en vis grad ikke var overlappende med resten af informanternes netværk.

En anden nøgleposition i MTB er afdelingslederen for de frivillige og rekruttering af denne arbejdsressource (informant 6). Argumentationen for at denne informant blev en del af udvalget,

skyldes vigtigheden af denne position, idet arrangementet ikke vil have mulighed for at blive gennemført, om det ikke var for at de frivillige stillede op som arbejdsresurse. Siden denne informant er relativ ny i organisationen, forventede jeg før interviewet at der ift. denne informant ville være del læring tilknyttet hendes rolle, hvilket er argumentet for at denne informant blev inkluderet i udvalget.

Den ansvarlige for bygning - og design af arenaen (Informant 1) som arrangementet afholdes i, har jeg også valgt som informant, på baggrund af hans vigtighed for arrangementets gennemførelse. Hans afdeling er ikke en del af MTB, men det gentages at informanten vil blive omtalt som associeret afdelingsleder i dette studie, fordi arenaen eller det fysiske anlæg er en absolut forudsætning for arrangementet. Jeg havde før interviewet en forventning om at denne informant kunne give et godt indblik i interne læringsprocesser inden for hans felt, men ligeledes også give et godt indblik i hvordan de bruger eksterne kilder til at lære fra, hvilket er argumentationen for mit valg af denne informant.

Den sidste informant (4) er arrangementskoordinator i Lillehammer turist, og står derved udenfor MTBs organisation. Grunden til at jeg valgte at interviewe informanten, skyldes en forventning om at han er en kundskabsbærer og et bindeled mellem regionale arrangementer. Derfor mente jeg at han antagelig optræder som en resurseperson for forskellige arrangementer i regionen, blandt andet MTB, som jeg før interviewet var blevet gjort opmærksom på, havde fået betydelig hjælp, på mere generelle områder indenfor arrangementsudformningen. Informantens mulige bidrag til kundskab, læring og erfaringsoverføring, er som udgangspunkt en gratis tjeneste for MTB, og en resurse som MTB kan bruge efter behov. På den måde er denne informant tilknyttet MTB, selv om han principielt er en ekstern aktør.

Det bør nævnes at interviewererne med informanterne er gennemført over en periode på 14 dage, og at udvælgelsen ikke skete på samme tid, men løbende. Dette handler blandt andet om jeg efter nogen interview har fået en ny indsigt i fænomenet, som har åbnet op for at andre informanters perspektiv på fænomenet blev relevant (Mehmetoglu 2004). Alle interviews blev altså ikke bestemt og aftalt på samme tid, men er alligevel udvalgt nøje og konsistent efter studiets mål (Ibid).

Gennem denne strategiske udvælgelse af informanter som er baseret på mine forventninger om informanternes rolle i tilknytning til MTB, gennemførte jeg dybdeinterview med en gennemsnitlig varighed på 1 time. Dette vil jeg herunder komme nærmere ind på, efter jeg har argumenteret for brugen af denne dataindsamlingsform.

4.4 Dataindsamling

Med baggrund i en grundig litteraturgennemgang blev en interviewguide forberedt.

Jeg valgte en halvstruktureret (Mehmetoglu 2004; Johannessen et.al 2010) form, der blev delt ind i temaer med udgangspunkt i litteraturen der ligger til grund for studiet og som blev gennemgået i teorigennemgangen tidligere. Interviewguiden blev udformet således at den skulle guide mig til at få svar på de forskellige temaer knyttet til problemstillingen, men under ingen af interviewerne blev guiden fulgt slavisk. Jeg måtte ligeledes differentiere interviewguiden efter hvem jeg har interviewede, da flere af informanterne har forskellige ståsteder i forhold til casen, men temaerne i interviewguiden har været de samme, hvilket har givet et overlappende empirisk datamateriale, med perspektiver fra forskellige fronter. Grundstammen for interviewguiden kan ses i vedlæg 1.

Jeg valgte denne interviewform fordi jeg ønskede at give informanterne mulighed for at beskrive deres virkelighed ud fra deres synspunkt. Videre så åbnede denne halvstrukturerede form for muligheden af at spørger ind til informanternes synspunkter med grundlag i det teoretiske udgangspunkt og studiets mål, som jeg naturlig nok kendte på forhånd.

I tilknytning til valget af interview som indsamlingsmetode ønsker jeg at fremhæve, at observation som indsamlingsmetode, ville have været et ideelt supplement for at få den optimale forståelse af fænomenet, fordi flere af de interne læringsprocesser kan være vanskelige direkte at sætte ord på. Det kan enten skyldes at jeg som interviewer har en bred forståelse for fænomenet som informanten måske ikke har, og dermed måske videre ikke "ved" hvilke processer der reelt bruges i organisation. Derfor kan der opstå en ubalance ved at jeg som forsker spørger ind til begreber, som informanten ikke kender til, hvilket kan medføre ufuldstændige svar eller fejl. Derfor ville en passiv observeringsform af eksempelvis møder eller lignende have været optimalt, fordi informanterne dermed "gør som de plejer", og jeg observere og tolker dette på ydersiden, og på den måde ville muligheden for "tabt data" gennem mundtlig overføring eller manglende forståelse af processerne kunne være undgået.

Dette har jeg dog været fuldt opmærksom på, og processerne som for udeforstående kan være vanskelig at forstå, er derfor overlagt blevet "oversat" til mere forståelige spørgsmål, således at informanterne kan sætte ord på disse ellers tunge teoretiske begreber. En nødvendighed når observation som indsamlingsform blev fravalgt af resursebæssige årsager, fordi observering er en tidskrævende form for indsamlingsmetode (Johannessen et al. 2010), som det ikke har været mulig at gennemføre i dette studie, da dette studie afdækker en tidperiode fra januar 2013 til marts 2014.

De enkelte interviewere blev alle starte med at informanten godtog deltagelsen i forskningsprojektet, ved at underskrive en udarbejdet beskrivelse af projektet, og information om at studiet er meldt til "Personvernombudet for forskning", og at studiet er godkendt derigennem. Ligeledes blev det af alle, undtagen informant 5, godkendt at interviewet ville blive optaget på diktafon.

Interviewet med informant 5, blev af praktiske årsager gennemført over Skype, med software der optog samtalen. Jeg optog ligeledes samtalen med diktafon for en sikkerhedens skyld.

Der opstod undervejs tekniske vanskeligheder, således at den sidste del af interviewet gik tabt. For at sikre den tabte data, indtalte jeg efterfølgende hovedpointer som samtalen havde handlet om på diktafon, så godt jeg kunne huske dette, men det skal dog siges, at størstedelen af interviewet allerede var gennemført da fejlen opstod, og derfor anser jeg dette som en fejkilde, men en relativ ubetydelig en, fordi jeg på det tidspunkt havde fået godt indblik i informantens virkelighedsbillede.

Dette leder videre til analysedelen i studiet, som jeg herunder ønsker at beskrive fremgangsmåden af.

4.5 Den analytiske fremgangsmåde

Dette studies datamateriale bestod af lydoptag fra de 6 informanter. Dette materiale valgte jeg at analysere baseret på de teoretiske antagelser jeg havde af fænomenet før interviewerne blev gennemført som jeg lod styre analysen (Johannessen et al. 2010). Der blev videre brugt en mønstermatching, som vil sige at der man prøver at skabe sammenhæng og mening ud fra datamaterialet ift. mine forventninger til studiet (ibid). Det betyder med andre ord, at jeg i analyse

har set efter udtalelser fra informanterne som peger i retningen af det som jeg i litteraturen har brugt som grundlag for at beskrive studiets problemstilling.

Dette blev gennemført på en sådan måde at jeg hørte et interview af gangen og indførte fund i et skema der angav tidspunktet i interviewet hvor udtalelsen kom på, en kategorisering af udtalelsen med en farve kode, min analyse og tolkning af udtalelsen, og det tilknyttede citat, som blev direkte transskriberet fra den optagede lydfil.

Efterfølgende sad jeg igen med et fyldigt skema og en generelt forståelse at fænomenet der skulle beskrives, som ud fra kategorierne kunne bruges til at besvare studiets delproblemstillinger kronologisk.

Efter at det første udkast til analysen var afsluttet, blev de enkelte interviews gennemlyttet igen, for at sikre at jeg ikke havde mistet vigtige pointer fra sammenhængen, og analysens enkelte dele blev derefter meningsfortættet, således at studiets fund tydeligere fremkom af teksten.

Det viste sig på dette tidspunkt at der var nogen huller i datamaterielet. Derfor formulerede jeg 6 spørgsmål der blev sendt til informant 2 i ledelsen af MTB. Disse blev besvaret med en specielt høj grad af eksempler, der belyste hans perspektiv på fænomenet godt.

Herunder vil jeg som en afslutning til dette kapitel vurdere dette studiets dataindsamling med et kritisk blik. Dette vil jeg gøre ved at støtte mig til Lincoln & Guba's (i Mehmetoglu 2004:144) krav om troværdighed, pålidelighed, overførbarhed, og bekræftbarhed.

4.6 Evaluering af dataindsamlingen

4.6.1 Studiets troværdighed

I dette kvalitative casestudie har jeg for gennemsigtighedens skyld allerede i indledningen givet en grundig case beskrivelse, for at forklare konteksten som MTB opererer under. Ligeledes har jeg i dette kapitel grundigt forklaret fremgangsmåden for hele forskningsprocessen, således at det er muligt at gennemskue mine data, mine fremgangsmetoder, samt hvilke afvejninger, valg og fravalg jeg har gjort mig med dertilhørende argumentation (Ryan i Johannessen et. al 2010). Dette er ifølge Johannessen et.al (2010) specielt vigtigt i kvalitative studier, fordi der ikke bruges strukturerede dataindsamlingsmetoder og fordi interviewet ofte er værdiladet og kontekstafhængig.

Derfor mener jeg at dette studies pålidelighed er relativ stærk, baseret på dets gennemsigthed og mulighed for at gennemskue hele forskningsprocessen.

4.6.2 Studiets pålidelighed

Ifølge Mehmetoglu (2004) er der flere elementer der kan styrke et kvalitativt studie pålidelighed, som helt fundamentalt er spørgsmålet om hvorvidt *"fremgangsmåde og fundene på en rigtig måde reflektere formålet med studiet og repræsenterer virkeligheden"* (oversat efter Johannessen et. al 2010:230).

Jeg har i dette studie brugt mange ressourcer på at sætte mig ind i studiets case og konteksten som MTB opererer i, fordi det ellers ikke ville have været muligt at skabe mening eller forståelse om det jeg studerer. I denne sammenhæng har jeg haft mulighed for at øge min forståelse i nogen grad gennem personer der er tilknyttet arbejdet med arrangementet, men som falder udenfor forskningsenheden. Alligevel har uformel dialog med disse personer været med til at give et godt billede af MTB i en sammenhæng, og blandt andet givet et indblik i hvordan de arbejder med design af arenaen.

Baseret på Mehmetoglu (2004) ræsonnement om at diskussion med fagmiljøer eller kollegaer kan bidrage til at hæve pålideligheden af resultaterne, så mener jeg også at dette studiets pålidelighed er blevet styrket, gennem diskussioner af fund og resultater med fagmiljøet på Høgskolen i Lillehammer. Dette er baseret på en løbende vejledning og diskussion af fund og resultater der er pågået, hvilket har sikret at jeg som forsker har fået løftet blikket og set på helheden, og videre sikret en større grad af samsvar mellem mine fund og virkeligheden i MTB.

Jeg vil dog også fremhæve to punkter som kunne have styrket pålideligheden i endnu større grad, hvor jeg allerede kort har været inde på det ene element. Første og fremmest så kunne jeg have trianguleret (Mehmetoglu 2004; Johannessen et.al 2010) og samlet data gennem observering i tillæg til mine dybdeinterview som jeg ikke skal komme ind på igen, og så kunne jeg have inkluderet informanterne og fået deres kommentarer om hvorvidt datamaterialet er i samsvar med deres virkelighedsforståelse.

4.6.3 Studiets overførbarhed og bekræftbarhed

Overførbarheden af studiets fund mener jeg begrænser sig en del, pga. casen strukturelle udformning, og derfor vil fundene kun kunne overføres til lignende cases med samme udformning,

men dette er alligevel et betydeligt og voksende antal (Getz 2008). Når det er sagt, så udvikler studiet en teoretisk konceptuel model baseret på tidligere litteratur, tilpasset til at beskrive caseobjektet, og denne vil kunne overføres til lignende bedrifter med samme type udformning, og den vil derved kunne bidrage til udvikle læringsprocesserne i disse organisationer. Specielt i Lillehammer regionen findes der flere projektrelaterede arrangementsbedrifter, som jeg mener at dette studies fund og læring deraf, ville kunne overføres direkte til.

Videre har jeg prøvet at sikre dette studie mod at det ikke er mine subjektive holdninger der fremlægges, ved at have afvejet og argumenteret løbende i så høj grad som muligt, således at andre forskere, kan vurdere om disse afvejninger er gjort på et rigtigt grundlag.

I næste kapitel har studiet som mål at præsentere hvilket fund der er fundet empirisk og løbende svare på delproblemstillingerne der blev genereret tidligere. Jeg vil videre løbende knytte disse fund op til studiets konceptuelle model.

5 Analyse

Denne analyse og tolkning af empirien vil være opbygget på en sådan måde, at jeg herunder vil starte med at præsentere et forenklet skema der viser studies fund, for at give et overblik.

Baggrunden for disse fund samt analysen vil derefter blive præsenteret grundigt, ved at afdække de enkelte delproblemstillinger knyttet til den konceptuelle model der blev præsenteret i teorikapitlet. De enkelte problemstillinger vil efter hvert afsnit blive besvaret gennem en kort opsummering som vil knyttes op til den konceptuelle model. Denne vil jeg så løbende modificere ift. til de fund jeg gør. Jeg vil derfor først behandle læring fra lokalområdet, derefter læring gennem globale pipelines, for så afslutningsvis at behandle de interne læringsprocesser. Det skal videre nævnes at som det fremgik i teorikapitlet, så bliver flere af Nonakas (1994) fire overføringsprocesser aktivt brugt til at forklare læring fra omgivelserne, og de vil derfor løbende blive trukket frem i disse sammenhænge, men altså ligeledes blive brugt til at afdække problemstillingen vedrørende de interne læringsprocesser.

5.1 Oversigt over studiets fund

Herunder har jeg set det hensigtsmæssigt at fremhæve studiets samlede fund, fordi jeg mener at dette vil give et overblik over hvad der kommer i resten af analysekapitlet. Det skal fremhæves at dette er en svært forenklet oversigt, men at forklaring vil følge videre.

	Læring gennem lokal buzz	Anden læring fra lokalområdet	Eksplicit overføring gennem global pipelines	Tavs overføring gennem global pipelines	Type(r) af læringsproces informanten har lært igennem i planlægningsfasen	Type(r) af læringsproces informanten har overført kundskab til andre i planlægningsfasen	Type(r) af læringsproces informanten har lært igennem i Post-arrangementsfasen	Type(r) af læringsproces informanten har overført kundskab til andre i Post-arrangementsfasen
Informant 1	Meget begrænset	Meget begrænset	Stort udbytte	Meget stort udbytte	Socialisering Internalisering	Socialisering Eksternalisering	Socialisering Eksternalisering	Socialisering Kombination
Informant 2	Meget begrænset	Nogen grad	Stort udbytte	Meget stort udbytte	Internalisering Socialisering	Socialisering Eksternalisering Kombination	Socialisering Eksternalisering	Kombination Socialisering
Informant 3	Nogen grad	Nogen grad	Noget udbytte	Intet udbytte	Internalisering	Intet fund	Socialisering Delvis Eksternalisering	Delvis eksternisering
Informant 4	Stor grad	Stor grad	N/A	N/A	Socialisering	Socialisering	Intet fund	Intet fund
Informant 5	N/A	N/A	Stort udbytte	Stort udbytte	Intet fund	Socialisering	Socialisering Kombination	Intet fund
Informant 6	Nogen grad	Begrænset	Noget udbytte	Stort udbytte	Socialisering Internalisering	Intet fund	Socialisering	Eksternalisering Socialisering

Figur 11 Oversigtsskema over studiets fund

5.2 Læring fra regionens klynge

Dette afsnit vil afdække om MTB lærer fra lokalsamfundet og udnytter at der i Lillehammer området er lokaliseret flere rejselivsbedrifter og bedrifter der arrangerer arrangementer af forskellig art, og hvordan denne læring i så fald sker. Jeg vil i stor grad se på om MTB oplever, om et lokalt buzz miljø er til stede og i hvilken grad dette bidrager til et læringsmæssigt udbytte for organisationen. Jeg vil altså adressere spørgsmålet om :

1. I hvor stor grad forefindes et relevant lokalt buzz miljø i Lillehammer regionen for MTB, og hvor stor nytte har MTB i så fald af dette med henblik på kundskabsgenerering?

Lokal buzz tankegang er baseret på klyngetænkningen, og der er både positive og negative indikatorer på at disse klyngevirksomheder i lokalområdet er med til at hjælpe MTB med at skabe arrangementerne. Både informant 1 der bygger arenaen og informant 2 i MTBs ledelse, fremhæver en stor velvillighed i lokalområdet blandt *nogen* partnere der bidrager med tjenester, der er med til at løfte arrangementet. Dette sker igennem et bytteforhold hvor disse tjenester byttes for sponsoraftaler, og det bliver ligeledes understreget, at der er en del læring tilknyttet til dette, som genereres gennem opsamlingsmøder med disse partnere, og som kan ses som en form for socialiseringsproces (Nonaka 1994). Denne læring er i nogen grad knyttet til hvordan tjenesterne bliver udført, men er i større grad knyttet til læring om hvordan de enkelte partnere ser på bytteforholdet som balanceret og jævnt. Dette er læring for MTB der bidrager med forståelse af hvad der skal tilbydes i bytteforholdet for at partneren vil bidrage i arrangementet en anden gang, - en læring der kan udnyttes og ses som en udvikling af MTBs projekt kapabiliteter (Brady & Davies 2004).

På den anden side fremhæver begge disse informanter videre hvordan de begge har arbejdet i mange år med at få andre partnere i området til at bidrage i arrangementet, hvor begge informanter har en subjektiv opfattelse af, at flere af de lokale aktører er såkaldte "friløbere" og

ikke bidrager som de måske burde, på trods af at MTBs arrangement medfører stor efterspørgsel af andre rejselivsprodukter i området.

Denne modvilje til at bidrage blandt nogen aktører i området, tolker jeg som et opfattet ujævnt bytteforhold. Informant 2 fortæller her om bytteforholdet til disse aktører og hvordan det har været svært at få dem til at bidrage; *"Vi har altid prøvet at involvere serveringsstederne og hotellerne i vores arrangementer og mener at de skal være med til at give lidt tilbage for at vi gør dette her, men det har aldrig været let... vi har aldrig fået noget ud af dem, men nu som [arrangementet] er stort, så får vi noget ud af dem..."*

Informant 1 belyser som arenabygger, det samme problem og kommer med et eksempel på hvordan en dialog med et hotel kunne foregå:

"De som er rundt os er vældig optaget af [arrangementet], og nogen få er faktisk med til bidrag og er dygtige, mens hoben bare skal sidde og mælke" (Informant 1).

"-Jamen vi har ikke noget nytte af det" (Informanten udtaler sig som hotelledelsen),

"-Jamen så styrer vi alt trafik over på dette hotel" (Informant 1)

"-Nej nej det var ikke sådan" (Informanten udtaler sig som hotelledelsen)

Jeg mener at disse antydninger fortæller noget om at informanterne har følt at der har eksisteret et ujævnt bytteforhold med nogen aktører. Denne dårlige mavefølelse som disse informanter giver udtryk for, mener jeg også afspejler en tendens der har en indirekte negativ indflydelse på hvordan information og kundskab flyder lokalt. Argumentet for dette ligger i at spredning af information og kundskab, ofte er baseret på tillid mellem parterne, idet der ikke er en formel kontrakt der binder parterne til hinanden. Fravær eller misbrug af denne tillid kan medvirke at modparten bliver "frosset ude", som igen vil have en negativ indvirkning på informations- og kundskabsdelingen mellem de to parter, der afspejler Hjalager's (2010) pointe om at mange små rejselivsbedrifter mangler tillid til hinanden som det fremgik i studiets indledning, hvilket er tilfældet her.

Igennem en række opfølgningsspørgsmål til informant 2 i ledelsen af MTB over e-mail, underbygger informanten det manglende samarbejde i området. Der blev spurgt ind til om der

eksisterede noget samarbejde mellem organisationer i området og på hvilken måde de i så fald hjælper hinanden, hvorpå informanten svarer skriftligt; *"Meget lite samarbeid. Vi har vært i gjentatte møter i flere forum med alle de andre store arrangører, men det har ikke blitt mye til samarbeid. Vi jobber litt med Birken, da de ønsker flere utenlandske deltagere til sitt Birken, å disse sitter vi på...Alle sitter på hver sin tue å verner om sitt arrangement"*.

Dette mener jeg tydeligt underbygger det tidligere ræsonnement om at samarbejdet i området er svagt og uden nytte for MTB. Jeg mener specielt at den sidste del i informantens udtalelse er interessant og meget symptomatisk for mit generelle indtryk af området. Her understreger han en modstand eller modvillighed til samarbejde i området, hvor hver arrangør sidder og passer på sit og som jeg tolker udtalelsen, ikke er interesseret i at arbejde sammen eller dele information og kundskab. Udover et samarbejde med "Birken", som jeg forstår som Birkebeinerrikket, så tolker jeg denne modvilje til samarbejde, som at der fra informantens synspunkt ikke eksisterer det florerende buzz miljø som teorien beskriver (Bathelt et. al 2004). Dette er både blevet konfirmeret ift. de lokale hoteller og serveringssteder og ligeledes ift. andre producenter af arrangementer i området.

Imens dette peger på forhold der modvirker information og kundskabsoverføringen blandt nogle parter i området, så findes der nogle undtagelser som bidrager med læring for MTB.

Et godt eksempel på dette er interaktionen mellem informant 1 og 2, og som hver især fremhæver at de har et nært samarbejde med hinanden. Informant 1 (Arenabygger) fortæller om informationsniveauet mellem de to parter; *"Ja altså vi har bra informationsflyt. Er der noget jeg lurar på, får jeg svar, og spørger de om noget... sjølsagt... det som er viktig når man har sådan ting, er stor taghøjde... fanden han tulling der... den personen der... hun der... det der funga ikke... det må dere fikse... da må vi... jeg kan få samme når jeg kommer til dem... det er på den negative siden... det funga kjempebra... kan vi bygge videre på det? Kan vi bruke den modellen på andre måder?"*

I tilknytning til det samme tema, underbygger informant 2 (MTB Ledelsen) dette; *" (...) informant 1 er jo med på møder med os. Vi arrangerer og vi ordner, men han kommer med indspil og sådan..."*

Her kommer det tydeligt frem at man gennem dialog, deler råd, rygter og gode ideer mellem hinanden. Dette indikerer at de deler information, og at dette kan være en kilde til læring for begge parter. Disse to informanter har haft et tæt samarbejde helt fra opstarten af cykeldriften Hafjell, og dermed kan relationen som de to informanter har, ses på som et stærkt bånd (Powell & Grodal 2005), hvori der ikke kun ligger en professionel relation, men også en venskabelig relation. Dette medfører en høj grad af tillid mellem de to parter, og mit indtryk er at dette påvirker informationsstrømmen mellem de to på en positiv måde. Dette kan antagelig også skyldes deres fælles interesse i at skabe gode cykelarrangementer og at de har en relativt overlappende kundskabsbase på nogle punkter, og en heterogen kundskabsbase på andre punkter, som skaber et grundlag for at lære af hinanden.

Dette er helt i trit med den tidligere forventning om en kundskabsudvekling mellem disse to informanter, fordi disse to er helt afhængige af hinandens bidrag ind i arrangementet. De er begge dybt afhængige af hinandens arbejde på hvert deres område, og det stiller store krav til kommunikationen og informationsstrømmen dem imellem. Samtidig skal det dog siges at dette kun kan ses som en ansats eller et element af buzz mellem disse informanter og altså ikke området som en helhed, og derved kan det ikke siges at beskrive et lokalt buzz miljø, men mere en stærk relation mellem de to parter.

Videre fortæller informant 2 at de andre lokale aktører i området ikke bidrager specielt meget med råd ind til MTB, men at rådene i højere grad går den anden vej. Han fortæller at; *"Der er ingen her som kan noget mere end mig om cykel... hehehe... nej det er mig , Informant 1 og [en anden partner] som har været med en del år... der er ingen andre her som kan... når det gælder om teknisk at gennemføre et arrangement og gennemføring af arena med [infomant 1] og vi så ... folk kommer til os og beder om råd og ser på hvad vi gør for vi har gået stigen og lært og set og..."*

Dette udsagn bunder antageligt i at personerne der fremhæves har opbygget projekt kapabiliteter og kundskab over tid ved at gennemføre cykelarrangementer, som er så specialiseret ift. de andre lokale aktørers kompetencer, at det er underforstået at de ikke bidrager, fordi de ikke har evnen til det. Derimod fremgår det, at det med større betoning er de lokale aktører der hellere spørger om råd hos MTB. Jeg mener at forstå dette som et tegn til, at der pågår et niveau af dialog om arrangementernes rolle, hvilket jeg tolker som en svag ansats til lokal buzz, men samtidig så

fortæller det også noget om hvilken retning rådende og informationen flyder. Dette mener jeg kan skyldes at andre aktører i området efterhånden har set værdien af arrangementet for dem, og af den grund viser mere interesse. Det viser dog også at MTB som organisation ikke får et lige så stort læringsudbytte som andre i området får, antagelig fordi cykelarrangørerne er relativt specialiseret på deres felt.

Men selvom MTBs arrangementer er et så specialiseret og differentieret oplevelsesprodukt end det som andre delproducenter i rejselivet i området tilbyder, så har MTB involveret Lillehammer turist i nogen grad, som er med til at bidrage med mere generel arrangementskompetence, som vi skal se herunder.

5.2.1 Læring gennem Lillehammer turist

Informant 4 der arbejder i regi af Lillehammer turist har en rolle i regionen, hvor han er med til at bidrage i arrangementsudviklingen. Det betyder at han er med i forskellige arbejdsopgaver under forskellige arrangementer, som eksempelvis World cup i alpint på Kvitfjell og World Cup i Nordiske grene i Lillehammer, og blandt andet er med til at evaluere for og med disse arrangementer. Det betyder at han blandt andet har et stort netværk og at han har oparbejdet en generel kompetence om arrangementer i regionen, som er en del af Lillehammer turists satsningsområde⁵.

Informanten fortæller om hvordan han prøver at danne et billede, for at kunne give feedback på løsninger, hvilket kan tolkes som om han indsamler information fra andre som da kan videreføres i andre sammenhænge på baggrund af hans tidligere erfaringer. Det fortæller noget om en interaktion mellem parterne i form af socialisering og overføring af tavs kundskab til denne informant, som da videreføres gennem ham til blandt andet MTB. Her har informanten været med til at hjælpe med at få kommunen og fylket til at se værdien i arrangementerne på Hafjell, og hjulpet til med at skaffe støtte derigennem. Denne hjælp kommer igennem råd og vejledning baseret på tavs kundskab som er oparbejdet gennem andre arrangementer, og informanten har et stort netværk i regionen som han kan trække på i tvivlspørgsmål eller generel problemløsning. Der er altså ikke tale om at der er direkte kontakt mellem MTB og andre arrangører, men en indirekte kontakt gennem denne informant. Her er det både løs information, men antagelig også tungere kundskab som tavs kundskab der overføres.

⁵ www.lillehammer.com

Dette fremkommer når Informant 4 kommenterer sin rolle ind i arrangementet. Han fortæller; *"Jeg har sådan møder med dem med jævne mellemrum, så man kan godt sige at jeg er alt fra en samtalepartner, en støttespiller, motivator, mulighedsskaber... lidt sådan forskellig..."*

Informanten fortæller videre; *"... det handler om kompetencehæving... og det handler om at bistå i at bygge broer på tværs... ift. til arrangører, ift. næringsliv... og fra arrangement til arrangement..."*

Han nævner selv udtrykket "brobygger" som også nævnes af Powell & Grodal (2005), som fremstår som et bindeled mellem forskellige aktører som ikke kender hinanden fra før. Informanten er derved et bindeled mellem aktører i et spredt netværk, hvor information og gode råd igennem informanten overføres indtil MTB fra andres kundskabsbaser. Informanten fungerer for MTB (og andre) som jeg tolker det som denne regionale brobygger over strukturelle huller i netværket (Powell & Grodal 2005), der skyder information, gode råd, kompetence og kundskab ind i bedrifterne. I udgangspunktet så mener jeg at dette beskriver anden netværksteori som fungerer her, men også et element der kan knyttes til lokal buzz begrebet, fordi han snakker, deler gode råd i regionen. Men igen, så forklarer det ikke det blomstrende miljø for kundskabsspredning som lokal buzz fremstår som, men mere et medvirkende element til et sådan miljø, der er med til at bidrage til buzz'en.

Informanten (4) fra lillehammer turist viser flere ansatser til lokal buzz, gennem et udsagn i tilknytning til den frivillig ansvarlige informant 6, og fortæller at han prøver at få et overblik over hvad der rører sig for at kunne bidrage. Han fortæller; *"Jeg er indenom og tipser hende og spørger om hvordan går det? "Fungerer din computer? Har du sånn...har du sånn... har du sånn (...) jeg snakker jo med alle... ikke sandt... jeg prøver at danne mig et billede af... hvad som fungerer og hvad som ikke fungerer og kommer så op med forslag på hvordan ting kan løses..."*

Her er der nogle tegn på en interaktion mellem disse to informanter som viser nogle ansatser til lokal buzz mellem de to parter. Det er dog langt fra den buzz som Bathelt et.al (2004) fremhæver, hvor bedrifter/aktører på kryds og tværs i klyngen deler information. Informanten "dropper indenom" og de har et uformelt møde hvor de snakker om tingene og han spørger ind til hvordan det går, altså underforstået hvordan det går med hende og hvordan det går med hendes arbejdsopgaver i MTB. Så jeg mener godt at man kan læse mellem linjerne her, at der også gives gode råd og inspiration til hvordan modtageren kan udføre sine arbejdsopgaver på en bedre

måde. Dette baserer jeg ligeledes også på at modtageren, altså informant 6, efter eget udsagn ikke har været i MTB i en specielt lang periode, og derfor måske føler sig ude på "dybt vand" ift. at løse nogle af sine arbejdsopgaver. Man kan derfor tolke dette som at hun lærer på en meget udforskende måde, som beskrevet af March (1991). Dermed kan dette også forstås som at han (informant 4) støtter hende gennem råd, tips, og inspiration, blandt andet fordi repræsentanten fra Lillehammer turist har meget erfaring med mobilisering af frivillige.

De frivillige afdelingsledere anser jeg at bruge lokalmiljøet på en anderledes måde end ledelsen i MTB. Informant 6 fortæller blandt andet om hvordan hun aktivt har taget kontakt med de foreninger der har stillet med frivillig arbejdskraft, efter WC'13, for at lære og få råd om hvordan hun kan gøre ting bedre til næste arrangement. Hun fortæller;

"Jeg har taget kontakt med flere... sådan grupper bla... vi havde en folkehøjskole f.eks... da tog jeg kontakt med læren bagefter og spurgte og hvordan de syntes det havde været... hvad syntes de var positivt og hvad syntes de var negativt (...) Og det har jeg også gjort med folk som jeg har mødt bagefter... og spurgt hvad syntes i fungerede godt og hvad syntes i fungerede dårlige, og så har vi snakket sammen, vi som arbejdet med det her og så har vi givet hinanden feedback på det (...) det har været sådan og så har det været folk som jeg har ringet til bagefter, fordi... for at lære ganske enkelt... få en erfaring siden det var første gang at jeg gjorde dette, så var det lidt vigtigt for mig at få feedback..."

Jeg tolker dette som indikationer på elementer af lokal buzz, hvor informanten indsamler information og lærer fra de organisationer der har stillet med frivillige. Hun fremhæver samtaler over telefon og mere uformelle møder, hvor hun interesserer sig for hvordan disse foreninger har oplevet at arbejde for arrangementet: Dette kan forstås som en udforskende læring af bytteforholdet mellem disse foreninger, som hun derved kan udnytte senere. Ifølge Bathelt et al. (2004) så opstår buzz'en ofte under den daglige drift i interaktion med underleverandører og partnere, gennem møder og telefonsamtaler, og noget tyder på at det netop er det er der gives udtryk for herover. Det skyldes antageligt at hun ikke har meget erfaring med hendes arbejdsopgaver fra tidligere og derved har interesse i at udforske hvordan hendes arbejde er blevet gennemført og hvordan hun kan blive bedre, eller øge sine personlige projekt kapaciteter til det bedre, for at bruge et fagudtryk.

Jeg mener også at dette kan have noget med hendes arbejdsområde ang. rekruttering af frivillige at gøre. Jeg anser disse opgaver som mere håndgribelig og mindre specialiseret og dermed nemmere at give råd om, end de råd som vil gavne og hæve kundskabsniveauet i ledelsen i MTB. Videre så fremhæver hun i høj grad ledelsen i MTB, som sine vigtigste støttespillere for at løse sine arbejdsopgaver. Samtidig fremhæver hun *ikke* nogen overføring af råd eller information fra andre arrangører lokalt om frivillige. Om dette var tilfældet, så mener jeg at det ville være naturligt at fremhæve i interviewet der undersøger disse forhold, og jeg tolker det sådan at i og med at det ikke blev fremhævet, så har hun ikke oplevet nogen betydelig deling af råd og kundskab fra andre arrangementsbedrifter i området.

Derfor mener jeg at kunne konkludere med at svage ansatser til nogen buzz her er knyttet til informantens person og interesse i at lære gennem og ved naturlig at slå en snak af om arrangementet, men at lokal buzz som miljø i området skulle være tilstede, det er ikke fremhævet og ikke synligt.

Den kulturansvarlige afdelingsleder (Informant 3) fortæller om hvordan hun bruger sit netværk i sit frivillige arbejde. I dette tilfælde er der snak om råd og vejledning gennem et sideløbende skoleforløb ved Høgskolen i Lillehammer og sit generelle netværk. Hun fortæller at... *"Jeg snakker med folk som har... når jeg kommer med mine ideer om hvad jeg har lyst til at... f.eks at lave den kultursti, så snakker jeg med min praksisvejlederen som er leder for norske festivaler, og har været med... jeg bruger ligesom det netværket der, for at høre og ting er gennemførbare og om det er muligt og sådan ting."*

Dette indikerer også en vis grad af udveksling af information, ideer og gode råd. Her er der vigtigt at pointere at det ikke kun er praksisvejlederen der fremhæves, men "netværket", og det mener jeg peger på at der pågår en overføring af information eller ideudveksling til informanten, som bidrager med et læringsudbytte for hende som en del af MTB. Informanten fremhæver også at hun igennem sit arbejde har skabt kontakt og brugt sit netværk i området til at skabe det kulturelle program. Ligesom den anden afdelingsleder der netop blev fremhævet, så har denne informant også arbejdsopgaver der er mindre specialiseret end de opgaver ledelsen står overfor, og derved åbner det i større grad op for at andre kan bidrage, give råd eller vejledning, og det virker som

denne informant bruger sit netværk til dette, men igen så er det hende som person der "buzz'er", og det beskriver ikke et lokalt buzz miljø som helhed i området.

1. Efter nu at have set nærmere på empirien for at svare på spørgsmålet om, "*I hvor stor grad [der] forefindes et relevant lokal buzz miljø i Lillehammer regionen for MTB, og hvor stor nytte har MTB i så fald af dette med henblik på kundskabsgenerering?*", så vil jeg herunder opsamle og diskutere mine fund ved at knytte disse op imod den konceptuelle model.

5.2.2 Delkonklusion og diskussion

Jeg mener at se nogen ansatser til at der i rejselivsklyngen som MTB er en del af, forefindes nogen ansatser af lokal buzz, men det virker primært til at være enkelte "hjørner" af organisationen som er involveret i disse typer af informationsudveksling som har et vist omfang. I store træk mener jeg imidlertid at have den forståelse, at MTB ikke har et specielt læringsudbytte fra lokalområdet i form af det der defineres som Lokal Buzz. Den inderste kreds i MTB samt afdelingslederen for arenabygningen, fremhæver at de har oplevet en del modstand til at bidrage til arrangementet i lokalområdet. Dette skyldes antagelig en manglende tillid mellem bedrifterne og at ingen i MTB har haft nogen specielt læringsudbytte af denne interaktion, da de antagelig ikke er beslægtede nok, med nogen få undtag.

Samarbejdet mellem informant 2 i MTB ledelsen og Informant 1 som arenaleder, fremstår som en tæt relation, hvor ideer, råd og information bliver udvekslet, antagelig pga. den nære samarbejdsalliance de har, men også fordi de har en fælles forståelse for cykelarrangementer. Ellers fremstår samarbejde i regionen, udover et samarbejde med Birkebeinerrittet, som fraværende, og det fremstår som helhed som at læringen i højere grad går fra MTB til lokalområdet om arrangementerne, hvilket jeg mener kan skyldes at MTB er meget specialiseret på netop cykelarrangementer.

Informanten (4) i Lillehammer turist fremstår som en døråbner og bindeled mellem forskellige arrangementer gennem hans aktive deltagelse i disse, hvor råd, kompetence, kundskab og information indirekte bliver delt mellem arrangører gennem ham, både til ledelsen i MTB og til de frivillige afdelingsledere. Nogen indikatorer på at de frivillige afdelingsledere får råd og vejledning fra området er også blevet fundet, hvilket jeg knytter til deres korte tid i organisationen, og at

begge disse informanter er i en situation hvor de primært udforsker deres arbejdsområder og lærer fordi de mangler erfaring. Alligevel beskriver dette ikke et lokalt buzz miljø, da det mere er personlige ansatser til Buzz.

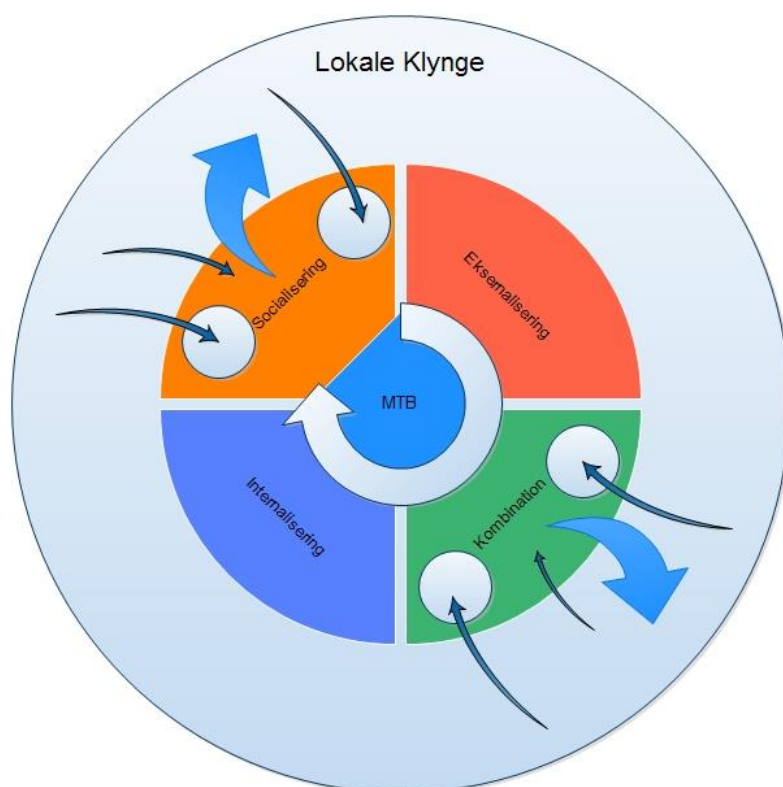
Noget tyder dog videre på at lokale partnere hjælper MTB ved at bidrage med tjenester, hvilket bliver fremhævet som helt essentielt for at skabe arrangementerne, og videre at der er nogen grad af læring for MTB tilknyttet til balancen og opretholdelsen af disse bytteforhold.

I tilknytning til studiets model, så ser virkeligheden for MTB anderledes ud end den forventning der var før disse fund, og derfor kræver disse fund en modificering af modellen, og en forklaring af dette.

Her viser de store pile ud af organisationen at MTB opfatter at de bidrager mere end de reelt får igen af den lokale klynge, der ligger som et lag om organisationen. I hver proces (Socialisering og Kombination) er der nu indtegnet to cirkler som skal repræsentere de to frivillige afdelingsledere og deres "afdeling", og hvor pilene ind til disse afdelinger indikerer at disse to i nogen grad får indspil fra den lokale klynge i deres arbejdsopgaver, hvilket er tolket som at

de er nye i organisationen og mangler erfaring, og derved har brug for denne

vejledning. Det skal altså forstås på den måde at disse ansatser til lokal buzz er vigtigere for disse frivilliges afdelinger, end for kerneorganisationen. Den sidste lille pil en i de forskellige processer, beskriver at kerneorganisationen kun har et lille udbytte af læring fra den lokale klynge, som her indikere læringen om balancen i bytteforholdet med de tjenestudbydere der bidrager til



Figur 12 Modifikation af konceptuel model del 2: MTB i Lillehammer regionen. (Inspireret af Nonaka 1994; Bathelt et.al 2004)

arrangementet. Overordnet set må læringsudbyttet fra den lokale klynge dog anses som relativt begrænset. På den måde er modellen her nu tilpasset MTBs virkelighed, ift. til dette studies fund.

Jeg har i modellen valgt ikke at skelne mellem hvilken overførselsproces læringen sker igennem, og jeg har derfor fastholdt begge disse overførselsprocesser, selvom der antageligt er forskellig i hvilken type proces der bliver overført ud og ind af MTB. Man ville med et mere dybdegående empirisk materiale, i højere grad ville kunne differentiere disse pile efter hvor vigtige de er for organisationen.

Afslutningsvis kan jeg derfor konkludere med, at nogle ansatser af lokalt buzz er indikeret, men ikke som det florerende miljø for spredning af kundskab som det beskrives i teorien, og videre så har MTB kun nogen grad af udbytte af dette, med speciel vægt på frivilligt tilknyttede afdelingsledere.

Herunder vil studiet fortsætte med at se nærmere på læring gennem globale pipelines, og afdække delproblemstillinger tilknyttet dette tema.

5.3 Global pipelines

Som det fremgik af afsnittet herover, så er læringsudbyttet fra lokalområdet meget begrænset for MTB. I dette afsnit vil fokus derfor drejes over på i hvilken grad MTB lærer udenfor lokalområdet gennem globale pipelines, som jo i dette studie er defineret ved at inkludere nationale og internationale aktører, organisation eller individer. Derved vil dette afsnit ved hjælp af den indsamlede empiri adressere følgende spørgsmål;

- 2. I hvilken grad og på hvilken måde udløser UCI's krav og retningslinjer til arrangementet til læringsprocesser i MTB?**
- 3. I hvilken grad generere MTB kundskab gennem globale pipelines, og hvad er udbyttet i så fald af dette?**

Denne del er bygget op således at jeg først ønsker at rette mit fokus på Union Cykliste internationale (UCI), som har vist sig at have en betydelig rolle for læring på flere måder. Her vil jeg berøre hvilken rolle UCI som regulator har som læringskilde for MTB, med specielt fokus på en arrangementsmanual og et årlig seminar der afholdes. Ligeledes har dette seminar nogle ikke

ubetydelig positive sideeffekter, som jeg også vil belyse, og afslutningsvis vil jeg komme ind på hvilken effekt feltture har som læringskilde for MTB. Disse fund vil til slut opsamles i en delkonklusion og knyttes op til studiets konceptuelle model, for at give et bedre overblik.

Herunder vil jeg dog først starte med at se på UCI's rolle ift. læring i MTB.

5.3.1 UCI's retningslinjer

Hvert år går World Cuppen i Downhill cykling og andre discipliner verden rundt, hvor deltagere skal kvalificere sig for at deltage. Det er i regi af Union Cycliste internationale (UCI) at denne tour af arrangementer afholdes, og det er derfor også UCI der står for tildelingen af arrangementerne hvert år. Der er en del arrangører der er gengangere hvert år (bl.a. MTB i 2012 og 2013), men touren varierer som regel noget fra år til år.

Når MTB arrangerer World Cup og VM i september 2014 på Hafjell, er det altså UCI's arrangement der afholdes, og MTB der arrangerer på en licens fra UCI, hvilket ikke er uden betydning, fordi UCI stiller en del retningslinjer for arrangementet som de enkelte aktører må indfri. Det er blandt andet specifikke krav til arenaer om hvad løjperne der bruges under øvelserne skal indeholde af elementer som hop og kurver, til krav om antal vagter og medicinsk personel. Dette står MTB til ansvar for at indfri, hvor konsekvensen af det modsatte kan være at licensen og arrangementet ikke tildeles til dem efterfølgende.

Men det som af flere af arrangørerne måske ville blive anset på som et nødvendigt "onde" eller et "hav af krav" at indfri, kan ifølge Hjalager (2002) være en motor for læring eller bidrage til læring for små og resurssvage organisationer. Dette blev i teorien beskrevet som reguleringssystemet, som i denne sammenhæng er UCI der stiller retningslinjer og krav til de forskellige arrangører, således at de kan opretholde gode, sikre og velfungerende arrangementer.

Dette sker gennem flere virkemidler. Der bliver forud for tour sæsonen fremsendt en manual, - en detaljeret beskrivelse af UCI's retningslinjer, - til arrangøren, der beskriver hvordan rammerne om og i arrangementet skal være. Disse retningslinjer skal efterleves i praksis af arrangøren, og den bruges naturlig nok aktivt brugt i MTB, både i ledelsen, af de frivillige afdelingsledere, og i arenaafdelingen. Informant 6 der er ansvarlig for de frivillige, fortæller at hun har brugt manualen til at se helheden i arrangementet, og som et dokument der vejleder hende, så hun i bedre grad

forstår sine arbejdsopgaver i tilknytning til arrangementet. Hun fortæller at det er ; *"(...) vældig sådan lærerigt, og man fik lidt mere forståelse af hele arrangementet på en måde... hva er det egentlig vi holder på med."*

Denne informant var ny i hendes arbejdsopgaver frem mod WC'13, og udtalelsen herover bidrager til at forstå, hvordan retningslinjerne fra UCI har bidraget til læring om arrangementets helhed, også selvom det muligvis ikke er alt i manualen der berører hendes felt.

Manualen ligger som et fundament for hvad arrangementet skal indeholde, og UCI udsender ligeledes teknisk delegerede rundt på touren for at kontrollere at kravene de stiller bliver indfriet. Informant 1, som ansvarlig for arenabygningen, taler netop om dette med kombinationen af manualen der ligger som et grundlag, og at de tekniske delegerede der kommer og kontrollere at alt er som det skal være i forkanten af arrangementet. Han fortæller at *"det som står der er jo hvad vi skal have... hvad må ligge til grund for at de skal godkende, men udover det så sådan... løjpermæssigt ... jeg har jo samarbejdet med dem der har været teknisk delegeret fra UCI... Vi har jo lavet vores eget vrid på det... og måske specielt bedre med den baggrund vi har fra bygning her, og det at bygge holdbart."*

Der ligger flere elementer i denne udtalelse. Det kommer ikke direkte frem her, men jeg tolker dette som om at der tidligere ved starten af samarbejdet med UCI har været en læringsproces for denne informant, der har givet en forståelse af hvad der kræves af et internationalt arrangement af denne karakter. Informanten har fra tidligere en del erfaring og tavs kundskab om løjpebygning, men de nye retningslinjer fra UCI medfører at han må udforske ukendte kundskabsfelter for at tilfredsstille disse retningslinjer, og dette tolker jeg som eksplorativ læring (Brady & Davies 2010; March 1991) som bliver stimuleret af UCI som regulator (Hjalager 2002) der stiller retningslinjer og krav til organisationen.

Samtidig har informanten samarbejdet med UCI's delegerede for at gennemgå arenaen fra A til Å, for at rette op på fejl og mangler. Dette underbygger at der gennem UCI foregår en overføringsproces af kundskab gennem deres retningslinjer i to trin. Først bliver kodificeret eller eksplicit kundskab overført gennem manualen, hvor der i stor grad bliver brugt billeder og beskrivende tekst, således at modtageren (her informant 1) enkelt kan forstå og omsætte denne kundskab gennem praktisk handling. Når denne kundskab omsættes af informanten, internaliseres

(Nonaka 1994) den og bliver en del af hans tavse kundskab. Først ved at forstå hvad han skal gøre, og senere ved at omsætte den kodificerede kundskab til tavs kundskab, ved at gennemføre manualens retningslinjer i praksis. I det næste trin samarbejder informanten med de UCI delegerede, som også kan tolkes som en overføringsproces af kundskab gennem læring, idet tavs kundskab (med basis i manualen) overføres eller bliver fulgt op, gennem en interaktion og socialiseringsproces mellem informanten og den teknisk delegerede fra UCI. Jeg mener derfor at se tegn til flere af Nonakas (1994) overføringsprocesser her.

Først bliver tavs kundskab fra UCI's side nedfældet i manualen, så kundskaben enklere kan overføres (eksternalisering, en proces i UCI der reelt ligger uden for dette studie). Derefter bliver kundskaben som manualen indeholder, kombineret med tidligere kundskab i MTB(Kombination), og derefter omsættes denne kundskab til tavs kundskab (internalisering) gennem praktisk at udarbejde retningslinjerne. Derefter bliver arbejdet inspiceret gennem en socialiseringsproces. Som vi skal se senere, så foregår der også en intern overføringsproces gennem socialisering til de ansatte der bygger arenaen, men det vender jeg tilbage til i et senere afsnit.

En kobling til projekt kapabiliteter kan også trækkes ind her. Første gang informanten skal gennemføre disse retningslinjer, er det antagelig forbundet med høje transaktionsomkostninger for at omsætte disse i praksis, fordi læring er udforskende. Til næste arrangement har informanten erfaringer om arbejdet der kan udnyttes, så han kan effektiviserer processen, hvilket er en udvikling af projekt kapabiliteterne på baggrund af flere bagomliggende læringsprocesser. Eksempler på dette følger i afsnittet om interne læringsprocesser.

Videre så underbygger Informant 2 i MTB's ledelse, også vigtigheden og det grundlæggende i arrangør manual. Han fortæller; *"en arrangør manual som belyser mange aspekter ved gjennomføring av et WC eller VM. Vi brukte og bruker UCI [manualen] for WC og VM i vårt daglige arbeid med planlegging av slike internasjonale arrangementer."*

Dette underbygger ræsonnementet herover om at denne manual bruges som et aktivt hjælpemiddel i det daglige arrangementsarbejde. Og for at hæve blikket lidt, så tolker jeg UCI til at have to "roller" for læring her. På den ene side så tolker jeg UCI til at have nogen lighedstræk med det som Hjalager (2002) kalder for reguleringssystemet, selv om de ikke er et offentlig

myndighedsorgan som hun fokuserer på. Dette er fordi UCI stiller retningslinjer som alle arrangører på touren må indfri, hvilket tvinger disse til at gå ind i en læringsproces. For det andet så tolker jeg UCI som en global pipeline, som modsat reguleringssystemet er frivillig at involvere sig i. Gennem denne globale pipeline overføres eksplicit kundskab (Manualen) til MTB, som gennem udforskende læring udvikler sine projekt kapabiliteter, ved at omsætte eksplicit kundskab til tavs kundskab i praktisk handling (internalisering), og i dette tilfælde består projekt kapabiliteterne i hvordan man arrangerer et cykelarrangement af international karakter.

Når informant 2 udtaler sig også om UCI manualen, så er det i sammenhæng med et årlig UCI seminar, hvor alle arrangører på World Cup touren, sponsorer, tv-producenter, de ansvarlige for timing, osv., deltager. Dette seminar vil være temaet i det næste afsnit, fordi der er flere indikationer der peger på dette seminar som en kilde til læring for MTB.

5.3.2 UCI seminar

Informant 2 fra MTB's ledelse er som et led i UCI's opkøring ind imod den årlige World Cup tour, med på det netop omtalte seminar, som jeg efter Maskell et al. (2006) tolker som en *midlertidig klynge* af organisationer indenfor det samme fagfelt der deltager i et branchetræf. Først fortæller informanten at UCI manualen som jeg omtalte herover er det grundlæggende fundament, hvorefter han fortæller om seminarets indhold. " [UCI manualen] ligger i

bunden, men vi går ikke igennem den hele, men tager ud de ting som de mener er vigtigt, og specielt hvis der er noget der er ændret eller noget som skal gøres anderledes... ting som ikke har fungeret året før som alle må passe på."

Det ligger implicit i udtalelsen at seminaret både bliver brugt som en slags evalueringsrunde med alle involverede aktører, med specielt fokus på de ting som UCI anser ikke har fungeret. Her trækker informanten i denne sammenhæng et eksempel på en ændring som kom frem på dette seminar. Informanten fortæller; "En plan for TV produksjon, når Redbull mediahouse gjorde en

"This seminar is an excellent opportunity for everyone to share their experiences and this year we sought to increase the number of participants"

Figur 13: Citat af Dani Parramon, UCI Trials Coordinator. (www.UCI.ch) Læst 28.03.2014

avtale med UCI for TV produksjon av alle World Cupper i MTB, ble dette produktet meget bedre og proffere”.

Disse ændringer er antageligt baseret på de generelle erfaringer som UCI har fra hele touren, og de har dermed gjort sig nogle erfaringer og lært ved at deltage. Seminaret bliver derved brugt til at præsentere UCI's ændringer ift. den kommende tour, hvilket bliver formidlet på baggrund af de erfaringer der er blevet gjort. Her er det UCI der foretager ændringer i retningslinjerne og arrangørerne der må efterleve disse krav i form af tilpasninger eller inkrementel innovation, som står arrangøren frit for at gennemføre, så længe det sker indenfor retningslinjerne. Læringen der genereres i UCI ændrer altså opfatningen af hvad der er rigtigt og forkert at gøre ift. den virkelighed eller de omgivelser arrangementerne er en del af, og kan i høj grad knyttes op imod dette studiets definition af kundskab som *“...Justified true belief”* (Nonaka & Von Krogh 2009:639).

Lidt komplekst sagt, så medfører læringen hos UCI, kundskab som er retfærdiggjorde antagelser om hvordan et internationalt cykelarrangement skal formes i den virkelighed de er en del af og samtidig så fortæller det også noget om, at kundskab kan (og skal) udvikles, - dynamisk som den er, - for at imødekomme det dynamiske marked der omgiver MTB.

Det som er interessant ift. dette studies case, er egentlig ikke hvordan processen i UCI foregår, men i større grad hvordan denne læring fører til ændringer i de retningslinjer som UCI giver arrangørerne som konsekvens. UCI fungerer i denne sammenhæng som regulator, og dermed presser de enkelte arrangørers læring om hvordan UCI ønsker deres arrangementer. MTB lærer altså igennem dette seminar, som bidrager og tvinger dem til at ændre og tilpasse elementer i arrangementet. På den måde overlapper dette Hjalagers (2002) ræsonnement om at regulatorer ofte er med til at hæve kundskabsniveauet og skabe ændringer gennem de retningslinjer der sættes, hvilket *“tvinger”* organisationerne til at lære og respondere på retningslinjer i form af innovation.

Men det er ikke bare læring i form af det officielle program på seminaret, som fremgår som en vigtig læringskilde. Også den mere uformelle del af dette seminar bliver fremhævet af flere informanter som vigtige læringsarenaer, hvilket jeg vil afdække i næste afsnit.

5.3.3 Socialisering som læringsarena

Seminaret som UCI afholder årligt har en sideeffekt ift. læring. Der er selvfølgelig det officielle og mere formelle program som vi har set bidrager til MTB's læring, men samtidig er der også det uofficielle program, der ifølge flere af informanterne er en vigtig arena for læring på flere måder. Dette ønsker jeg herunder at se nærmere på.

På det omtalte seminar er alle arrangører på World Cup touren til stede. Nogle aktører har været med i længere tid end UCI's delegerede, hvilket tyder på at der er en stor base med tavs kundskab og kapabiliteter til at skabe gode arrangementer til stede. Under det formelle program er der en åben diskussion mellem arrangørerne på touren, men informant 2 fremhæver at det i højere grad er de mere uformelle møder der giver et læringsudbytte. Han fortæller; *"Der vi diskuterer mest og hvor vi trækker ligninger med hinanden er jo under middagen, i baren på kvelden... under lunchen... når vi sidder og snakker... vi prater jo fag ikke sandt, vi prater jo arrangement... når du sidder og prater med de andre arrangørerne ...du gør jo det i to dage..."*

Her fremgår vigtigheden af tilknytningen til et internationalt miljø med andre der arbejder indenfor det samme felt . Dette bunder antageligt i at der i dette miljø er en stor kundskabsbase af tavs kundskab og såkaldte projekt kapabiliteter (Brady & Davies 2010), altså evner til at gennemføre arrangementer. Det er et fagmiljø der har forskellige erfaringer fra forskellige steder i verden og som har forskellige måder at gennemføre arrangementer på, og det er ud fra udsagnet sandsynligvis meget givende for informanten. Jeg tolker vigtigheden af dette på baggrund af den forskellighed der eksisterer i de enkelte aktørers perspektiver på løsninger af udfordringer der er overlappende for arrangørerne.

Videre er der også den sideeffekt ved disse samlinger, idet der skabes bånd eller relationer mellem aktørerne. Informant 1 fortæller om hvordan han og informant 2 nærmest systematisk sørger for at få snakket med alle, således at de får udbygget deres netværk med værdifulde kontakter, som de i fremtiden har mulighed for at lære fra. Informant 1 fortæller; *"Det vigtigste på sådan UCI kongresser og sånn - En ting er det officielle programmet hvor man diskutere problemstillinger som egentlig alle har gjort sig op meninger om på forhånd, men derimod under middagen og når det mingles udover aftenen. Jeg og [informant 2] har begge et godt kontaktnet, og vi delte bare baren, når vi var der og arbejdet os igennem."*

Informant 2 eksemplificere hvad denne mingling blandt andet har bidraget med. Han fortæller; *Mange sager, ikke minst det å sammenligne utfordringer vi alle arrangører har med Tissot timing, TV produksjon, og arbeid med funksjonærer.*”

Her er der specielt fokus på de fælles udfordringer som alle arrangører står over for, som bidrager med læring grundet arrangørernes forskellige perspektiver på de samme problemer og udfordringer. Det er specielt vigtigt her at lægge mærke til, hvordan informanterne understreger relationsbygningen i disse uformelle møder som særdeles vigtig. Kontakten som der skabes er relationer som de læringsmæssigt kan trække på i senere, i tilfælde af at en aktør står i en ukendt situation med et problem der kan være vanskeligt at løse på egen hånd. I disse situationer er der derved en mulighed for at ringe til nogen af disse kontakter fra fagmiljøet og spørge om hjælp og råd, hvilket vil bidrage til læring ind i arrangementerne på Hafjell, men antagelig også fra MTB ud til de andre arrangører som et socialt bytteforhold.

Denne socialisering mellem de forskellige arrangører kan også ses i lyset af Nonakas socialiseringsproces (1994) for at overføre tavs kundskab mellem individer. I denne sammenhæng er individerne repræsentanter fra forskellige organisationer der arbejder inden for det samme felt, og overføringen kan derfor ses som en inter-organisatorisk overføring af erfaringer mellem organisationer, vis produkt er cykelarrangementer. Dette sker i en uformel sammenhæng, hvor der antageligt ikke er nogen dagsorden at forholde sig til, og det vil sandsynligt medføre at snakken går mere løst, at samtalen går i emner der er relevant for parterne og at information og kundskab flyder bedre, fordi der ikke er nogen formel ramme.

Informant 2 fortæller videre i tilknytning til spørgsmålet om vigtigheden af socialiseringen under middagen og i baren; *”Selvfølgelig... det er der du lærer at kende de andre og snakker med de andre åbent om... hvilke konsekvenser ting har og hvilke udfordringer de har, og hvilke udfordringer vi har heroppe, for vi har jo helt andre forudsætninger i forskellige steder i verden som arrangerer World Cup...”*

Dette underbygger ligeledes det ovenstående ræsonnement om at det i stor grad er igennem de uformelle møder at relationerne bliver skabt og hvor snakken om problemer og løsninger finder sted. Specielt er elementet der omhandler forskellighederne rundt omkring i verden interessant,

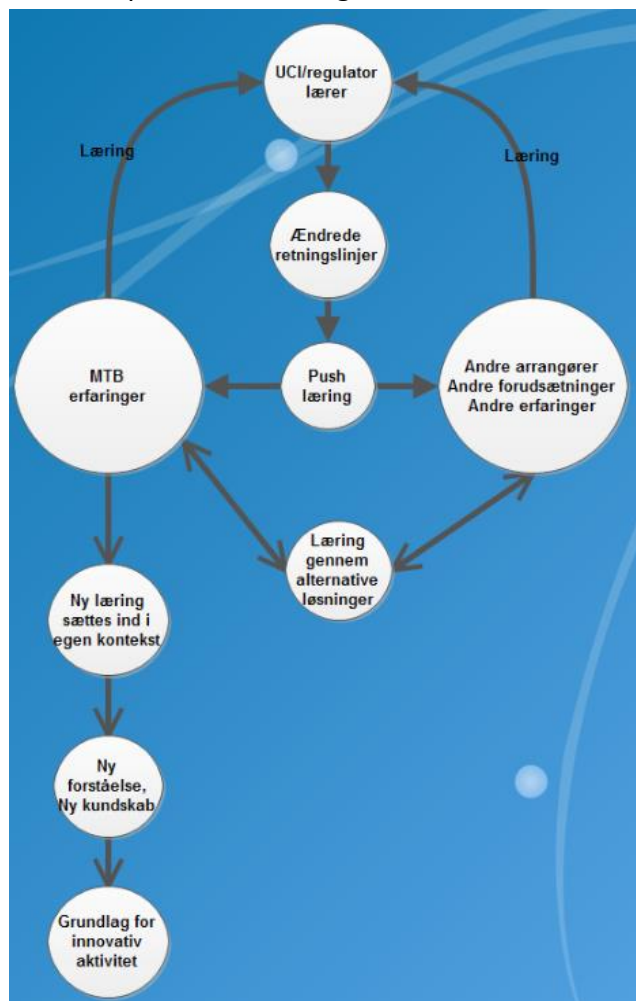
fordi forskellige forudsætninger for at arrangere giver en heterogenitet i de løsninger der bliver fundet med baggrund i disse forskelligheder. Dvs. at det samme problem kan være løst på flere forskellige måder, som sandsynligvis øger læringen for de enkelte parter, fordi det giver flere perspektiver på samme problem. Dette stemmer overens med tankesættet om at læring er en viderebygning af kundskab, og at gode partnere har både en homogen kundskabsbase på nogen områder og heterogen på andre (Bathelt et.al 2004). I denne case kommer de forskellige partnere med hver sin forståelse af hvordan et arrangement skal "skrues" sammen ud fra deres forudsætninger. Men netop det at forudsætningerne er forskellige bidrager til læring som igen må knyttes tilbage til det pågældende arrangement, og som vil give en ny forståelse af hvordan et problem kan løses, og skabe grundlaget for innovativ aktivitet.

De netop beskrevne processer er for at give et overblik, præsenteret i figur 14, der viser to

læringsprocesser i samme figur. Den øverste del viser hvordan UCI lærer ved at deltage på arrangementer, og ændrer retningslinjer for arrangementerne som regulator (Hjalager 2002). Dette kalder jeg i dette studie for *push læring*, altså tvunget læring for arrangørerne, fordi de må indordne sig efter disse retningslinjer.

Den nederste del af figuren viser hvordan MTB og de andre aktører lærer af hinandens erfaringer gennem interaktion og socialisering, hvorefter MTB sætter den læring ind i sin egen kontekst som medvirker en ny forståelse og ny kundskab, som igen skaber grundlag for en innovativ aktivitet.

Figuren er ment at skulle opsummere nogle af de processer som kommer frem gennem de sidste afsnit herover. Jeg har introduceret



Figur 14 Læringsprocesser gennem "push læring" og globale partnere.

begrebet *push læring* og det er blevet diskuteret hvordan socialiseringen blandt de forskellige arrangører medfører læring gennem at få indblik i alternative løsninger. Samtidig er der en sideeffekt hvor MTB skaber eller opretholder relationer til et internationale fagmiljø, som de kan trække læring udefra i tvivlsspørgsmål. I denne sammenhæng er det blevet fremhævet, at informant 1 og 2 systematisk går frem under disse mingelseancer for at få skabt kontakt til alle deltagere under seminaret. Der er altså tydelige tegn på at MTB's udsendinge overlagt søger disse globale pipelines, på flere niveauer her. Både gennem UCI, der er et oplagt kompetencenetværk at hente læring fra, men også igennem det internationalt fagmiljø der er repræsenteret, som en *midlertidig klynge* som Maskell et.al (2006) omtalte.

I de forgående afsnit har vi set at MTB har et stort læringsudbytte gennem globale pipelines, hvilket kan vise sig at være særdeles vigtigt fordi lokalsamfundet ikke har kapaciteterne til at bidrage på samme måde. Denne måde at bygge relationer på, vil jeg i det næste afsnit se nærmere på, hvor jeg ønsker at fokusere på hvordan disse globale forbindelser bliver brugt i praksis og hvilken rolle og udbytte dette har for læring.

5.3.4 Praktisk brug og udbytte af globale pipelines

Som vi så afsnittet over, så brugte informant 1 og 2 en mere eller mindre systematisk måde at pleje, skabe og opretholde relationer på, i tilknytning til den mere uformelle socialisering under det årlige UCI seminar, og noget tyder på at denne tilgang til relationsbygning har virket.

Informant 1 har tidligere understreget vigtigheden af at bruge lokale aktører til at bidrage med tjenester. Informanten der ifølge ham selv har over 800 kontakter i sin telefonbog, fortæller videre at hvis han har et spørgsmål eller har et problem som de skal have løst, så har han altid en 8-10 personer der kan hjælpe ham, - både i området og globalt. Det fortæller noget om at denne informant har mulighed for at støtte sig til sit netværk i tvivlsspørgsmål, på trods af at han også påpeger, "*Vi har drevet med dette her ganske længe. Der ikke rigtig nogen der har noget mere erfaring end vi har.*" På trods af at der ligger en masse erfaring og kundskab som grundlag for at udføre hans arbejdsopgaver, så vil der alligevel være situationer som han ikke har stået i før, og det er i disse situationer at netværk er vigtigt for ham. Dette ligger i arrangementets natur, fordi ingen arrangementer per definition er ens, som vi så tidligere. Der vil være ligheder mellem

arrangementerne år efter år, så arbejdsopgaverne har den samme form, men alligevel vil der naturlig nok være ændringer fra år til år, som vi eksempelvis så UCI kan være en pådriver af.

Et eksempel på hvordan en sådan udvikling kan se ud, kan eksempelvis trækkes fra World Cup '12 til World Cup '13, hvor der blev tilføjet 3 nye discipliner til programmet. I denne udforskende læringsituation blev informanten derfor nødt til at søge hjælp udefra gennem sit netværk for at være i stand til at gennemføre de nye arbejdsopgaver der blev afkrævet af ham. Først og fremmest så blev bygningen af Cross Country (CC) løjpen, som var en af de nye discipliner, baseret på at fysisk se på mange andre CC-løjper gennem research. Dette skete blandt andet gennem research på internettet, men ligeledes ved fysisk at observere andre arrangementers løsninger. Derefter tog informanten kontakt med eksperter i det aktive cykelmiljø for at få en tilbagemelding på det udførte arbejde. Han fortæller at; *"Vi har jo set mange CC løyper og snakket med Gunrita som har erfaring, med Rune Høydal, sådane gode cyklister, Bjørn Balanger som har været landslagstræner på downhill og som også har cyklet CC-løyperne, ikke sandt... ofte også spurgt sådane som ser det fra ydersiden, som ikke står midt i det, for de har ofte nogen mere objektive vurderinger."*

Dette mener jeg at viser nogle stærke indikationer på, hvordan informanten i situationer med en høj grad af udforskende læring (March 1991; Brady & Davies 2004), på områder hvor han ikke har så meget erfaring fra før, bruger sit netværk til at teste og komme med indspil på hvordan løjpen fungerer. Her er der tale om brug af et nationalt netværk af eksperter som har mere erfaring end ham selv på dette område, som bidrager til at hæve produktet til en international standart. På den måde bliver Informant 1 i denne sammenhæng en nøgleperson for MTB, som skaber et essentielt element til arrangementet, men som ligeledes får kanaliseret ekspertise fra sit unikke netværk ind til i dette element, som i et samlet perspektiv er med til at hæve arrangementet til et internationalt niveau. For at bruge en metafor, så kan denne informant ses som et samlingspunkt for et spektrum af globale pipelines, hvor kontaktpunkterne i den modsatte ende besidder et mangefold af kompetencer og kundskabsbaser som han og MTB (igennem denne informant) kan mobilisere ved behov og lære fra.

Netværket for informant 1 strækker sig dog ikke kun regionalt og nationalt, der strækker sig til vigtige internationale miljøer rundt omkring i verden. Informanten er ofte er i kontakt med en

relation der var med til at udvikle cykelproduktet i Whistler Mountain i Canada, som anses at være det bedste Downhill cykelprodukt i verden. Han fortæller; *”Sådan byggemæssigt så kender jeg Tom Prosinski som byggede op Whistler i sin tid og driver Gravity Logics... der driver vi med vores egen greier, men hvis der er noget så... ham der er ansvarlig for cykling i Åre, Uffe... er der noget, så ringer vi (...) i Sveits har jeg en god del kontakter, i det internationale forbundet der. Ham Chris Ball som har været træner på downhill, han er ude nu, men han... vi snakkes på telefon, på facebook... sådan hele tiden...”*

I denne udtalelse peger han på samarbejde med flere internationale relationer fra cykelmiljøet som informanten støtter sig op imod og deler sine ideer eller for at søge råd og lære. Vi må antage at hans relation i Whistler har meget kundskab om at bygge løjper, og at denne relation må være særdeles værdifuld for at hæve niveauet på produktet på Hafjell. Ligeledes bliver vigtigheden af relationsbygning gennem UCI trukket frem, hvor partnere med stor kundskab om arrangementer bliver fremhævet til kilder til læring.

Igen så underbygger dette vigtigheden af at være i kontakt med et cykelmiljø og personer med kompetencer fra et internationalt miljø, for at være i stand til at hæve niveauet på arenaen som arrangementerne foregår i. Som jeg tidligere har været inde på, så afspejles vigtigheden af disse internationale relationer i høj grad af hvordan kompetencen om cykelarena i lokalområdet ikke er tiltrækkelig til at hæve hans kundskabsniveau. Derfor er informanten tvunget til at opsøge og skabe internationale kontakter, som både har overlappende kundskab om cykelarenaer, men ligeledes også har andre perspektiver på hvordan udfordringer kan løses. Dette underbygger det jeg beskrev i teorikapitlet og som jeg tidligere har været inden på i analysen her, om at kundskabsbasen mellem to partnere gerne skal være en blanding af homogen og heterogen kundskabsbase. Således er udgangspunktet for en fælles grundlæggende forståelse af cykelarrangementer givet, hvor partnerne derfra kan trække på hinandens differentierede erfaringer og lære af hinandens ikke-overlappende kundskabsområder (Bathelt et al. 2004). Ræsonnementet om informantens motiv til at skabe disse globale pipelines, styrkes yderligere gennem Bathelt et.als belysende perspektiv om at, *”Firms build pipelines to access knowledge that is not already part of their repertoire”* (2004:19). Denne omtalte kundskab findes kun delvist i

lokal,- og regionalområdet og det tolker jeg som det grundlæggende motiv for at søge denne læring og kundskab i et internationalt miljø gennem globale pipelines.

I afsnittet der følger herunder, vil opmærksomheden rettes over mod hvordan MTB aktivt bruger feltture til at få inspiration, indspil og læring fra.

5.3.5 Feltture som ekstern læringskilde

Der er flere gode eksempler på hvordan MTB bevidst tager på feltture for at lære om hvordan andre aktører gennemfører deres arrangementer, både gennem observering og interaktion med arrangørerne. Både informant 1, 2, og 3 fremhæver dette som en vigtig læringskilde, fordi de får et indblik i hvordan andre arrangører gennemfører sine arrangementer, men samtidig også for at få en forståelse af de bagomlæggende processer. Informant 2 fortæller om hvordan en gruppe på 8 personer tog afsted til Val de Sole i Italien for anden gang, for at rejse "ned og få nogle inputs". Han fortæller blandt andet at dette var for at mærke på kroppen hvor stort et World Cup arrangement var og han fortæller videre om, hvordan de blandt andet tager billeder, for at tage disse minder med hjem. Da jeg spørger ind til vigtigheden af disse feltture, så fortæller informanten at;

"...det er helt klart fornuftigt... du må ikke gro fast i din egen [indhegning]... du må ud og se hvad de andre gør, og der er altid, - uanset arrangement,- så er der altid noget de gør som er godt, og har du lidt fagindsigt når du er ude, så samler man altid nogle nye ting op, og lærer nye detaljer... og ikke mindst, så ser du ting: sådan skal jeg i hvert fald ikke gøre det... vi må i hvert fald have bedre skiltning... vi må i hvert fald have en bedre webside... der føler man på kroppen når man er der og se hvad der ikke fungerer for dem, og som du ønsker skal fungerer hos dig da... så det er lurt at være ude og se... "

Som jeg tolker dette, så ligger der flere læringselementer i dette udsagn. Først og fremmest så fremhæver han vigtigheden af at få inspiration fra andre arrangementer, hvor jeg her har en forståelse af at disse erfaringer og denne inspiration logisk nok ikke er mulig at læse sig til, og man derfor må være til stede for at kunne observere hvordan andre løser de samme udfordringer. Hans udtalelse om at han med fagindsigt lægger mærke til detaljer i det arrangement de besøger, kan knyttes op imod det teoretiske fundament om læring, hvor læring bygger på kundskab. I denne sammenhæng så har

informanten allerede gennemført flere arrangementer og derfor kan det tolkes som at den læringen, bygger på hans tidligere kundskab som han selv har erfaret. Han udvider med sin tilstedeværelse her sin virkelighedsforståelse af omfanget af et World Cup arrangement, som videre kan tolkes som en udvidelse af hans tavse kundskabsbase.

Mange af disse erfaringer blev der taget billeder af. Dette mener jeg peger i retningen af en kodificering af erfaringsbaseret tavs kundskab, altså en form for eksternalisering (Nonaka 1994). Dette skal ses som en læringsproces, hvor informanterne udvider sine projekt kapabiliteter ved at se og lære. De udvider deres forståelse af hvad der fungerer og hvad der ikke fungerer, som er erfaringsbaseret tavs kundskab, som derefter kodificeres og dokumenteres med fotos, så det enklere kan spredes internt i bedriften. Argumentet for dette ligger i, at det for en udenforstående person som ikke har været til sted og erfaret det samme som informanterne, vil have vanskeligt ved at forstå en mundtlig eller skriftlig forklaring, af eksempelvis skiltningen på stedet. Et foto vil derfor i meget større grad forklare og give forståelse og kan bedre deles og overføres til andre.

I tilknytning til denne tur til Val de Sole, så fremhæver informant 6 også hvordan hun lærte af at se hvordan andre har løst de samme opgaver. Blandt andet så fremhæver hun en interaktion med arrangøren dernede; *"Vi gik rundt og snakkede med folk... som havde forskellige opgaver og... fik lidt information af dem da..."*

Som jeg forstår dette, så er dette en indikation af hvordan denne interaktion med arrangøren, har medført læring. Informationen som er overført gennem denne socialiseringsproces (Nonaka 1994), mener jeg antyder at der har været en overføring af tavs kundskab, fordi det antagelig har været en slags erfaringsudveksling. Hun fortæller videre *"...og så tog vi læring fra det, og brugte det som vi følte var vigtig..."*, - altså hun satte disse erfaring i sammenhæng med hendes egne opgaver, og brugte dette på sine tilsvarende arbejdsopgaver i MTB.

Informant 5 har som daglig leder i MTB har gennem en årrække i regi af UCI, været med til både at arrangere internationale cykelarrangementer, men har ligeledes været rundt at se hvordan andre gennemfører arrangementer, og disse erfaringer som tolkes som tavs kundskab er ligeledes brugt i MTB, blandt andet gennem indspil til hvordan arenaen og løjperne bliver bygget.

Informant 1 fremhæver også hvordan han har deltaget flere store arrangementer, og henviser til hvordan denne erfaring er med til give en forståelse af hvordan arrangementet på Hafjell bør gennemføres. Han fortæller; *"Jeg har jo været til en del andre store idrætsarrangementer, 3-4 OL, VM og sådan nogle arrangementer (...) for at se hvad som fungerer og ikke, så bare se på erfaringerne... der er ikke nogen manual, men vi har jo fået... en del arrangører har delt villig hvad de har tænkt... Jeg kan bedst lide at tage det bedste fra alle og så sætte sammen det til noget der er endnu bedre... og hvis man kan lave et eget touch på det, så er det jo endnu bedre."*

Tavs kundskab om andre arrangementer eller projekt kapabiliteter tolkes i denne udtalelse at være skabt ved at være publikum i store arrangementer og observere, men også ved at være i dialog med arrangøren for at indblik i de bagomlæggende processer. Denne erfaring og kundskab bliver af informanten senere i interviewet eksemplificeret ved at være brugt i sammenhæng med blandt andet at løse udfordringer knyttet til logistik i arenaen og hvordan publikum bevæger sig rundt i denne.

Forståelsen og læringen fra andres arrangementer gennem interaktion og observering fremstår som en vigtig ekstern læringskilde for MTB. Dette skyldes at informanterne får nye perspektiver gennem erfaringer på hvordan andre løser de samme udfordringer. Samtidig skaber dialogen med arrangørerne en dybere forståelse af processerne, og som sammen med kodificeret kundskab i form af billeder, kan sættes ind i egen kontekst og på den måde hæve kundskabsniveauet og projekt kapabiliteterne gennem disse global pipelines. I forhold til dette med læring gennem observering og gennem interaktion med tilsvarende aktører, så stemmer dette fund overens med Weidenfeld et.al. (2009), der også fandt dette som en betydelig og vigtig kilde til kundskabsgenerering blandt turistattraktioner i Syd-England.

Disse fund kan hermed opsamles, fordi dette er fund der er tolket således at de vil ændre på studiets konceptuelle model, og derfor bør dette begrundes her.

I det forrige delkapitel så vi at der kun var nogle ansatser til lokal buzz, hvor der specielt var tale om ansatser til dette ind imod de frivillige afdelingsledere, som eksempelvis den kulturansvarlige, vis opgaver i arrangementssammenhæng er mere af marginal betydning end f.eks. arenaafdelingen, som står meget mere central i arrangementet.

I dette delkapitel har vi videre set at de globale pipelines er yderst relevant for MTB, men specielt for det som kan anses som at være kernen i organisationen. Det vil sige indenfor arenabygningen og selve cykelløbet, og altså ikke i særlig høj grad indenfor eksempelvis kulturdelen af arrangementet, som i større grad er en tillægstjeneste der bliver lagt oveni oplevelsen som organisationen skaber.

Imens hovedaktørerne der står for at producere kerneelementerne i arrangementet tolkes som at have et stort udbytte af disse globale pipelines, så virker det ikke som at disse frivillige afdelingsledere i store træk (men med nogen undtagelser) har kontakt eller udbytte af disse internationale kontakter. I hvert fald ikke med den samme betoning som for kerneaktørerne. Dette kan også være en af grundene til at der er vist ansatser fra lokalmiljøet til disse to informanter, fordi de netop ikke har disse globale kontakter at lære fra.

Vi kan derfor sige at de globale pipelines er afgørende for læring og kundskabsudvikling ind mod de primære kerneområder i arrangementet, men at de er af mere marginal betydning for disse mindre delmomenter i oplevelsen, som eksempelvis kulturdelen. Her er opgaverne radikalt anderledes, og det tolkes derfor som grunden til at der er vist ansatser til læring fra lokalområdet, på baggrund af at der er bedre forudsætninger for at lære på dette felt i området, fordi det er mindre specialiseret kundskab og mere tilgængeligt.

Disse fund vil derfor ændre på strukturen i den konceptuelle model, hvilket jeg ønsker at præsentere herunder i delkonklusionen.

5.3.6 Delkonklusion og diskussion

Som vi så igennem de forgående afsnit, så er der en betydelig læring gennem globale pipelines i MTB. UCI virker både som en sådan pipeline, men også som regulator for alle arrangementerne på World Cup touren og stiller retningslinjer og krav til arrangørerne, baseret på deres læring og erfaringer, som igen tvinger arrangørerne til at lære og efterleve disse krav. Dette formidles gennem arrangementsmanualen og på et årligt seminar, hvor disse reviderede retningslinjer bliver præsenteret, og hvor dette seminar er blevet tolket som en *midlertidig klynge* i branchen (Maskell et.al 2006). Dette fremstår som særdeles vigtig for kerneaktørerne i MTB, fordi de lærer af andre arrangørers erfaringer gennem socialisering, som giver alternative perspektiver på udfordringer som de alle står overfor. Ligeledes er dette fagmiljø med til at generere internationale relationer

som MTB læringsmæssigt kan trække på i tvivlsspørgsmål. Disse processer er blevet opsummeret i figur 14.

Videre er det blevet vist hvilket udbytte disse globale pipelines har medført, og hvordan disse i praksis er blevet brugt, hvor det fremgik at MTB i tilknytning til at tre nye discipliner blev introduceret, var i en udforskende læringsproces hvor de gjorde brug af disse globale pipelines.

Samtidig er vigtigheden af feltture som læringskilde for MTB blevet understreget, fordi det bidrager til læring gennem at observere og have dialoger med andre arrangører som giver en ny forståelse af arrangementets virkelighed, og som bliver overført ind MTB's egen kontekst, blandt andet ved hjælp af fotos.

Afslutningsvis så tolkede jeg læringsmønstrene fra de to foregående delkapitler som at MTB's kærneaktører der arbejder på arbejdsområder der kræver en høj grad af specialiseret kundskab, har et stort læringsudbytte fra globale pipelines, mens de frivillige afdelingsledere har et mere begrænset udbytte af disse. Jeg tolkede dette som om at deres opgaver er mindre specialiserede, og derved kan kundskaben antagelig findes i lokalområdet, som vi også så ansatser til. Dette blev vist i delkonklusioner i forrige delkapitel (5.2.2)

Overordnet set, så kan vi konkludere at MTB bruger globale pipelines som læringskilde ind i sine arrangementer, og at udbyttet af disse er særdeles værdifuldt for organisationen, fordi disse pipelines og relationerne bag er med til at støtte op i situationer hvor MTB møder udfordringer, der kan være vanskelige at løse på egen hånd. Dette er i situationer hvor MTB bevæger sig ud i områder som de må udforske, fordi de selv mangler erfaring, og her trækker de på andre arrangørers perspektiver på de samme udfordringer, men hvor rådende også går den modsatte vej.

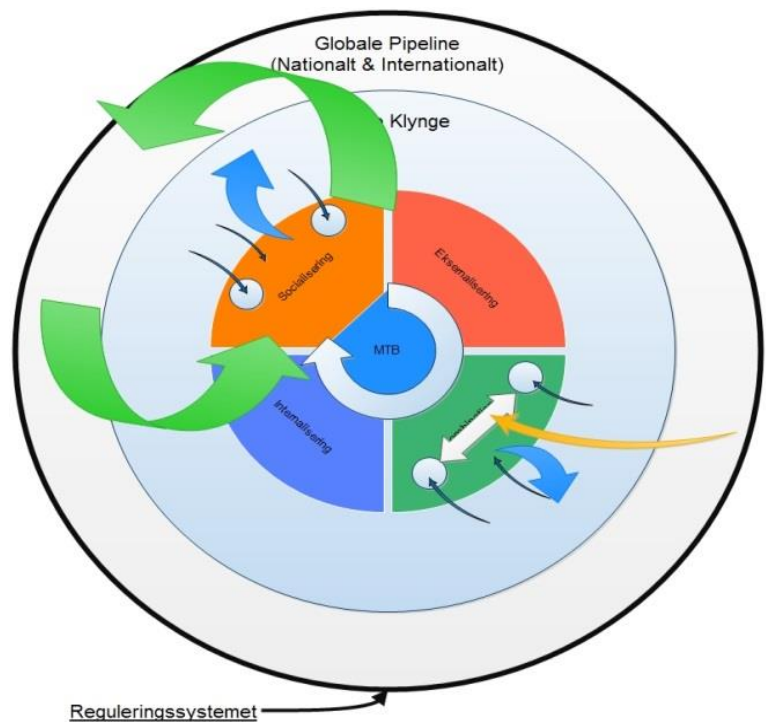
Figur 15 viser den modificerede model, som forklares herunder. Grundlaget i modellen er laget der blev modificeret i forrige delkapitel, og vil derfor ikke bliver forklaret igen. De grønne pile ind til organisationens socialiseringsproces er ikke modificeret fra den tidligere version. Disse viser hvordan kærneaktører, gennem socialisering med nationale og internationale relationer overfører tavs kundskab, som igen hæver MTB's evne og egenskaber til at gennemføre projekter, og kan dermed forstås som en udvidelse af MTB's projekt kapabiliteter. Af praktiske årsager, fremgår det

dog ikke af modellen, at det i denne sammenhæng primært er MTB's kærneaktører som får udbytte af denne læringsproces.

På den anden side af modellen, ind mod kombinationsprocessen, repræsenterer den orange pil den eksplicite kundskab som UCI tilføjer MTB gennem sine retningslinjer i arrangementsmanualen. Denne bliver gennem kombinationsprocessen, spredt i MTB, hvilket er med til at hæve kundskabsniveauet som en helhed i organisationen. Dette er retningslinjer der genereres af regulatoren (UCI), som her ses yderst i modellen, hvor den eksplicite kundskab kombineres med eksisterende kundskab, for derefter at bidrage til en ny forståelse der kan sættes ud i praksis.

Jeg har imidlertid ikke kunnet se tegn til at eksplicit eller kodificeret kundskab går den modsatte vej, fra MTB og ud til de globale relationer. Dette var egentlig en forventning, men jeg har ikke kunne afdække dette godt nok i empirien. Dette kan imidlertid skyldes at MTB er en relativ ny organisation som har begrænset erfaring på nuværende tidspunkt og dermed er inde i en periode hvor de i større grad lærer fra de globale relationer, end de reelt bidrager med eksplicit kundskab den anden vej. Denne ubalance har ikke fremgået som noget problem,

hvilket kan skyldes at UCI antagelig på nuværende tidspunkt ikke har nogen interesse i at få noget bidrag tilbage i denne form. Skal det være: De er optaget af at skabe gode arrangementer, som giver god PR, god omtale og branding af cykelsporten og kan håbe på at MTB over tid når et kundskabsniveau, der er med til at hæve andre UCI arrangementer internationalt..



Figur 15 Modifikation af den konceptuelle model del 3: MTBs position og interaktion med ekstene læringskilder, samt interne læringsprocesser. (Inspireret af Nonaka 1994; Bathelt et.at 2004)

Efter nu at have redegjort for delproblemstillingerne der omhandlede læring fra eksterne kilder, belyst af informanternes perspektiver, vil blikket nu rettes indad i MTB, hvor jeg vil se nærmere på organisations interne læringsprocesser

5.4 Interne læringsprocesser

I de forgående afsnit har der været fokus på at få vist hvordan man i MTB bruger det eksterne miljø som læringskilder, hvor specielt de globale pipelines er blevet fremhævet som specielt vigtige for MTB. Men dette er kun den ydre side af organisationens læringskilder, og derfor er det nu vigtigt at vende blikket indad i organisationen, for at se nærmere på de læringsprocesser der foregår internt i bedriften. Dette gælder både i forhold læring i planlægningsfasen af arrangementerne og hvordan bedriften indsamler erfaringer fra afsluttede arrangementer. Ligeledes handler det også om hvordan læring bliver ivaretaget på en sådan måde, at det kan udnyttes i senere sammenhænge, hvis nøglepersoner skulle forsvinde fra organisationen, som Brady & Davies fremhævede (2004).

Disse kommende afsnit vil deles op i to dele efter faser. Planlægningsfasen af arrangementet og post-arrangements fasen efter arrangementet. Først er det vigtigt at se på læringsprocesserne før arrangementet og hvad MTB gør for at hæve evnerne og egenskaberne i organisationen for klæde denne på til at levere et godt produkt, og efterfølgende er det vigtigt at se hvordan læring bliver opsamlet og formidlet til bestyrelsen så det kan udnyttes strategisk.

Jeg ønsker først at se nærmere på de frivillige afdelingsleder og den arenaansvarlige i de to faser, for derefter at vende blikket mod MTB's ledelse og hvordan de opsamler kundskab og videreformidler dette, således at den daglige leder og bestyrelsen kan tage strategisk beslutninger ud fra den genererede kundskab.

Der vil i disse kommende afsnit løbende blive trukket paralleller til de fire overføringsprocesser (Socialisering, eksternalisering, kombination og internalisering), som jeg redegjorde for i

teorikapitlet, og de følgende afsnit vil derfor adressere de to følgende delproblemstillinger:

- 4. Hvilke læringsprocesser i MTB bidrager til at hæve kundskabsniveauet i arrangementets planlægningsfasen?**
- 5. Hvordan bliver læring opfanget i MTB i post-arrangements fasen og i hvilken grad bliver denne læring videreformidlet til organisationens styre?**

Jeg vil herunder starte med at søge svar på den første delproblemstilling (Nr. 4) præsenteret herover, hvor der i stor grad vil være fokus på læringsprocesser der er rettet fra ledelsen til afdelingslederne for at hæve kundskabsniveauet og evnerne til at gennemføre arbejdsopgaverne. I post-arrangementsfasen vil retningen af læringsprocesserne i større grad gå fra afdelingslederne og ind til MTB ledelsen, fordi det er opsamling af erfaringerne fra arrangementet der her er vigtigt, så dette kan udnyttes og dermed udvikle organisationens projekt kapabiliteter.

5.4.1 Interne læringsprocesser i Planlægnings fasen

5.4.1.1 Arbejdsinstrukser og manualer

I MTB har arbejdsinstrukser og manualer været brugt, hvilket kan være en kilde til læring og hvilket vi herunder skal se nærmere på.

Informant 6 der er afdelingsleder for de frivillige i MTB, fortæller hvordan hun både har modtaget arbejdsinstruks og UCI's arrangementsmanual, som hun her fortæller om ift. læringsudbytte; *"Ja jeg syntes det og da vældig sådan lærerigt, og man fik lidt mere forståelse af hele arrangementet på en måde... hvad er det egentlig vi holder på med (...) og så fik vi jo også... hver enkel... gruppe... fik jo også informationspapirer på vores opgaver ..."*

Processen der antydes her tangerer internaliseringsprocessen (Nonaka 1994), hvor kodificeret kundskab i form af manualer bliver gennemgået af informanten og omformet til tavs kundskab hos individet, ved at hun praktisk gennemfører opgaverne vha. disse manualer. Manualerne fortæller både om hvordan den store sammenhæng for arrangementet er og hvordan hendes opgaver i tilknytning til dette er. Videre så beskriver arbejdsinstruksen hvad der kræves af hende, og hvordan hun kan løse disse opgaver. Det virker som om at disse dokumenter har været med til at give en forståelse og indblik for informanten, og støttet hende i hendes arbejde.

Informant 3 fortæller også om brugen af disse arbejdsinstrukser og UCI manualen. Men hun fortæller videre om en speciel situation hvor denne arbejdsinstruks udeblev, hvilket havde konsekvenser på disse arbejdsområder. Denne situation kræver en indledende forklaring som følger.

Frem imod World cup '13 opstod der problemer for MTB, da nogle af de ansvarlige frivillige afbrød samarbejdet med organisationen i utide. I denne sammenhæng stillede informant 3 op for at overtage, da hun reelt var færdig med sine egne arbejdsopgaver per. 1 maj 2013, og dermed følte et overskud for at bidrage på disse områder, på trods af at hun ikke havde nogen erfaring med at løse disse typer af opgaver fra før.

Informanten har gennem de opgaver hun overtog fra de frivillige "afhoppere", haft flere negative erfaringer med elementer der ikke fungerede. Det bærer en smule præg af den hurtige overtagelse af et nyt arbejdsområde som hun ikke havde nogen erfaring med fra før, samt at hun antagelig har arbejdet under tidspres. På baggrund af at hun ikke har nogen erfaring med at løse flere af disse opgaver og hun derfor må udforske mulighederne, så stillede dette store krav til informationsniveauet og kommunikationen i organisationen, men noget tyder på at dette niveau ikke var tilstrækkeligt, hvor konsekvensen da var at ting ikke fungerede som de skulle.

Den ansvarlige for det kulturelle program efterspurgte "papirerne", som jeg tolker som en arbejdsinstruks og papirer der kunne give en status af tidligere arbejdsprogression, men dette udeblev i denne sammenhæng. Informanten fortæller; *"To uger før arrangementet trak ham der var teknisk ansvarlig sig...jeg bad om alle papirerne fra teknisk ansvarlig (...)og så bad jeg [informant 2] og [en anden kontakt i ledelsen] om at få alle papirer sådan at jeg kunne have kontrol over det og vide hvad der skete (...) jeg fik ikke de papirer, så jeg fik ikke gået igennem hvad der var bestilt og hvad der ikke var bestilt ... der var f.eks. ikke bestilt lys til scenen, og når der skal være præmieceremoni om aftenen, så er det faktisk okay at have lys på scenen..."*

Meget kunne antagelig være afhjulpnet af at disse "papirer" var blevet udleveret, således at informanten i denne udforskende læringsproces (March 1991) kunne have støttet sig til den for at finde svar på hvad der var påkrævet af hende, og hvordan opgaven skulle løses. Hun fortæller i tilknytning til dette at; *"... man får ikke besked om hvad man skal have... og man skal finde ud af det selv... og hvis man ikke finder ud af det selv, så bliver man gjort nar af ligesom."*

Igen så underbygger det nogle negative følelser om hvordan informantens læringsituationer på områder hvor hun ikke har nogen erfaring fra før, har manglet støtte fra en arbejdsinstruks eller vejledning fra ledelsen om hvad arbejdet indebærer og hvad der er påkrævet af hende. Der kommer i udtalelsen ligeledes nogen følelser omkring nogle underliggende konflikter (som vil blive omtalt senere), frem til overfladen. Dette peger på flere bagomliggende tillidsbrud, som jeg tolker som negative indikatorer for informationsspredningen og dermed også læringen mellem parterne.

5.4.1.2 *MTB Ledelsen som mentore*

Informanten 6 blev først involveret som frivillig i organisationen fra starten af 2013 frem mod World Cuppen og har ikke nogen tung erfaring med de arbejdsopgaver hun bidrager med fra tidligere. Det vil grundlæggende sige at mange af de arbejdsopgaver som hun påtager sig, er af en udforskende art, og at hun gennemfører mange opgaver ved hjælp af en "prøve/fejle-metode". Informanten fortæller her om hvordan denne læringsproces frem imod World cup '13 var, og hvordan hun tog ved lære af dette; *"Samtidig så var det jo også vældig spændende... du måtte jo prøve selv... fejle og prøve... du må jo prøve... skal du lære, så må du jo bare... jeg vil sige at i fjor var jo på en måde en sådan læringsproces for mig, men nu ved jeg (...) jeg føler at det er lettere i år... i fjor var jeg vældig redd for at jeg skulle gøre noget forkert, men nu ved jeg jo mere hvad jeg går til..."*

For at knytte udsagnet op imod det teoretisk fundament i dette studie, så indikeres det, at der for informanten har været en høj grad af eksplorativ eller udforskende læring i det første år (March 1991; Brady & Davies 2004). Men hun har lært af sine egne erfaringer, således at opgaverne frem mod det kommende VM i september 2014 nu er blevet enklere at løse for informanten. Disse erfaringer anser jeg som læring der nu i højere grad kan udnyttes af hende, eksempelvis igennem en effektivisering af processerne, som March omtalte (1991).

Videre i tilknytning til dette, fortæller hun, at hun ikke nævneværdig har brugt noget eksternt netværk for at løse sine opgaver, og mest har støttet sig op af ledelsen i tvivlsspørgsmål. Dette har været igennem møder, og telefonsamtaler, som hun her fortæller om; *"Ja altså i fjor måtte jeg jo lære... jeg spurgte rigtig meget, for på en måde at lære da... men nu ved jeg jo mer, om hvad jeg går ind for... nu ved jeg ligesom hvor jeg skal henvende mig og (...) Jeg snakkede ofte med [en*

kontakt] som har en del erfaring med det her, og [informant 2] og [en anden kontakt i ledelsen] (...) så hvis der var noget jeg lurte på, så tog jeg kontakt..."

Det virker som om at ledelsen i denne udforskende læringsproces har virket som en slags mentor, når hun har spørgsmål til hvordan opgaverne skal løses. Det fremgår at flere i organisationen har mere erfaring og kundskab end hende, om hvordan arbejdsopgaverne skal løses, og derfor har der været en kundskabsoverføring til informanten gennem interaktion i form af møder og telefonsamtaler med ledelsen, jævnføre Nonakas socialiseringsproces (1994). Informant 2 der sidder i ledelsen, trækker i denne sammenhæng frem at de har faste møder med de frivillige afdelingslederne en gang hver måned for at følge op på arbejdsopgaverne der skal udføres og for at instruere dem i disse opgaver. Noget tyder dog ifølge denne frivillige informant (6) på, at dette ikke har været tilstrækkeligt, idet hun i en senere sammenhæng efterlyser flere fællesmøder.

Der er dog ikke overensstemmelse mellem hvordan informant 6 og den kulturansvarlige informant 3 opfatter virkeligheden ift. til disse møder. Informant 3 opfatter med større betoning disse møder som envejskommunikation fra ledelsen, hvor hun føler at der ikke er ordentlig rum for at stille spørgsmål. Hun fortæller blandt andet; *"(...)Du tror du har noget at sige, men det har du ikke (...) det er ikke sådan at de lærer mig noget... de står jo bare næsten heller og gør nar af mig når jeg kommer og stiller dem spørgsmål"*.

I denne udtalelse ligger der nogen undertoner af nogle konflikter som jeg vil fokusere på i næste afsnit, som påvirker denne situation og læringsudbyttet deri. Samtidig så viser det også at der er forskellige oplevelser af virkeligheden når det kommer til kommunikationen og læringsudbyttet på disse møder. Her har informant 6 et stort udbytte, antagelig fordi hun netop er startet i organisation og har brug for vejledningen i højere grad end informant 3, der dog er startet i organisation på samme tidspunkt, men som har betydeligt mere erfaring og kundskab med i bagagen til at løse hendes arbejdsopgaver.

5.4.1.3 Konflikter der hæmmer læringprocessen

Indtrykket af denne dårlige eller mangelfulde kommunikation mener jeg skyldes to forskellige faktorer. Det første handler om at informant 3 føler at bytteforholdet mellem MTB og hende er ujævnt (Martinussen 2001), ift. den tid og energi hun lægger i at løse sine arbejdsopgaver, mod hvad hun får ud af arbejdet. Her fortæller hun blandt andet om hvordan hun ser på dette

bytteforhold, og hvilke faktorer der er med til at hun ser på dette forhold som ujævnt. Hun indikerer; *"Hvor meget skal man gøre for at de har troen på dig eller at de tør at delegerede arbejdsopgaver væk eller at du skal få lov til at gøre noget, og de ikke bare skal sidde og gnide på sig selv? Hvor meget skal du gide at gøre gratis, når der er andre organisation der faktisk er villig til at få dig ind og som har lyst til at betale for det arbejde? Hvorfor skal jeg så arbejde gratis for VM? For at have det på CV'en? Jeg har ganske meget andet på CV'en som er ganske godt."*

I dette citat mener jeg at der ligger nogen indikationer på at hun føler at hun skal bevise sit værd for ledelsen, før de vil efterleve den bemyndigelse som hun er givet. Videre så handler udtalelsen også om at hun føler at hun er i en position hvor hun faktisk burde få en form for lønning for det arbejde som hun udfører, siden andre organisation er villige til at betale for hendes arbejdskraft, og underforstået sætter en lønnet pris på det arbejde som hun udfører. Det virker ikke som om at informanten længere mener at hendes personlige læringsudbytte og udvidelse af CV'et er tilstrækkelig nok, til at hun mener at bytteforholdet er jævnt. Dette tolker jeg som negativt for tilliden i relationen, som da går udover kommunikationen mellem parterne og læringsudbyttet deri, da dette antagelig skaber et filter for hvilken information der bliver delt til og fra informanten.

For det andet så virker flere af informantens udtalelser som om at der har været en misforståelse i forhold til hendes bemyndigelse af ansvar, hvor hun har forstået det som om at hun har et ansvar, men at dette er blevet overtruffet af ledelsen. Disse to faktorer har givetvis også været udslagsgivende for et eller flere tillidsbrud mellem parterne, og som et resultat af dette kommer den dårlige kommunikation mellem parterne. For at underbygge nogle af disse tillidsbrud, fortæller hun eksempelvis om hvordan hendes arbejdsområde bliver undergravet; *"Efter at de i går slap en headliner uden at informere at det var i boks, uden at sige til mig at det sker også, og indlejer et andet eventfirma, for at betale det eventfirma for at gøre det arbejde med Andre Villa (...) han bare... de beholder alle de gode ting for sig selv, og så udlyser de til nogen andre og så skal jeg sidde og tørre lortet op for dem der sidder igen og få dem til at smile. Altså dem der er i området og rundt omkring... Jeg er ganske irriteret..."*

Dette tyder først og fremmest på at der er ganske stor irritation knyttet til hendes arbejdsopgaver, fordi hun føler at hendes bemyndigelse til at udføre arbejdsopgaverne som afdelingsleder, i flere

sammenhænge er blevet overkørt af ledelsen. Hun føler blandt andet ikke hun bliver brugt som den kompetence hun føler hun er, når hun siger at; *”De bruger ikke den kundskab eller erfaring andre sidder med...”*.

På den måde kan man anse det som om at hun har erfaringer og kundskab fra den samme type arbejdsopgaver fra før og at hun har fået en bemyndigelse for at udføre nogle opgaver indenfor en del af arrangementet, men at ledelsen mangler tillid til at lade hende gennemføre disse opgaver og stå 100% ved denne bemyndigelse. Informanten fremhæver at hun flere gange har følt at hun er blevet talt ned til når hun har præsenteret sine ideer for ledelsen, hvilket naturligt nok hæmmer spredningen af information, kundskab og læring.

Lad mig opsummere fundene fra de tre foregående afsnit.

Flere indikationer peger på at overføring af eksplicit kundskab gennem kombinationsprocessen forekommer og at læringsudbyttet af dette er godt. Noget tyder dog også på at når denne overføringsproces svigter, så har det haft direkte konsekvenser på nogle arbejdsområder. Man kan videre tolke de to fremhævede informanter (3 og 6) til at have hver deres individuelle læringsproces, hvor der er stor forskel på hvor godt disse opfattes som at fungere.

Informant 3 i kulturafdelingen fremhæver specielt at hun opfatter socialiseringsprocessen som dårlig, hvilket antagelig bunder i underliggende konflikter baseret på et oplevet ujævnt bytteforhold, samt en opfattet manglende tillid fra ledelsens side til at hun har evnerne til at gennemføre sin arbejdsopgaver og leve op til den bemyndigelse der er givet til hende.

Konklusionen for disse afsnit er derfor at opfattelsen af de individuelle læringsprocesser er forskellig, men at der er generelle gode ansatser til at ledelsen bruger overføringsprocesser der stemmer overens med Nonakas (1994) rammeværk for overføring af tavs – og eksplicit kundskab.

Efter nu at have set nærmere på de frivilligt tilknyttede afdelingsledere, ønsker jeg nu at vende fokus mod arenaafdelingen og hvilke læringsprocesser der her er med til at hæve kundskabsniveauet i planlægningsfasen.

5.4.1.4 Interne læringsprocesser i arenaafdelingen

Vi har tidligere set nærmere på de frivilligt tilknyttede afdelingsledere og deres læringsprocesser, og Informant 1 der er leder for arenaafdelingen, pointerer en relation med både informant 3 og 6.

Han beskriver blandt andet hvordan de hjælper hinanden på kryds og tværs, hvor efter han beskriver læringsituationen for disse informanter, og hvordan han bistår for at hjælpe med deres arbejdsopgaver. Informant 1 fortæller;

”Altså vi kender jo hinanden godt og vi hjælper hinanden på kryds og tværs, begge de to er jo vældig ferske inde i det her. [Informant 3] har hurtigt fået et godt CV på arrangementer og sådanne ting, men fortsat begyndte de begge her for halvandet år siden... imens vi har holdt på i 11,12 år (...) det er jo lidt sådan fix-it... kan vi gøre det? Kan vi gøre det? Men det som er vigtigt er... som måske er en fejl mange steder, at der kommer folk ind og skal organisere, så er der ofte folk der er... de er måske ikke kundskabsløse, men de kan være historieløse, og historien den gentager sig. Har de gjort en fejl, en gang, det kan være et par ændringer som kan fungerer lidt længere nede af vejen, men er der noget der er fundamentalt galt som de ikke ser i udgangspunktet, så er der ikke nogen grund til at gentage den fejl igen. Så at have lidt historie med i bagagen, det er stort set sundt (...) Det bedste er jo at lære af andres fejl (...) og det er billigere at lære af andres fejl også...”

I denne længere udtalelse så fortæller informant 1 først og fremmest om hvordan han er med som en sparringspartner i form af at give gode råd til de frivilligt tilknyttede. Her fortæller han blandt andet at de frivillige kun har været i organisationen i halvandet år, og hentyder til at de er ”historieløse” ift. at arbejde med arrangementer. Informanten taler om to ukendte begreber som jeg mener kræver en tolkning, da det er ganske relevant for udtalelsens mening. Her er der tale om ”kundskabsløse” og ”historieløse”, som jeg umiddelbart fra et teoretisk synspunkt mener overlapper hinanden, idet jeg tolker ”historier” som erfaringer fra tidligere, og hvor erfaringer ændrer individets forståelse af virkeligheden. Derved så bliver erfaringer en del af individets kundskabsbase, og derfor kan de to begreber som informanten bruger, blive lidt misvisende. Sådan som jeg forstår disse to begreber, så mener han at disse frivillige kan være startet i organisationen med hver deres kundskabsbase af både tavs og eksplicit kundskab, som de begge antageligt har opbygget gennem tidligere jobs og skolegang, men at de mangler projekt kapabiliteter (Brady & Davies 2004) ift. netop det at gennemføre denne type arrangementer. På den måde er de ”historieløse”, fordi de ikke har den samme mængde med erfaring som de andre i organisationen.

Videre så indikerer han at de skal undgå at gå i de samme "fælder" som de andre i organisationen allerede har erfaret, hvor det underforstået ligger, at de hjælper disse frivillige afdelingsledere med *at bygge en bro over dette erfaringsgab*, for at bruge en metafor, ved at bistå med at give råd og vejledning til dem, og som han afslutter med så er det bedst og billigst at lære af andres fejl.

Det er antydet derved at denne informant støtter op omkring disse to relativt nye frivillige afdelingsledere ved at de stiller spørgsmål, og hvor han med sine tidligere erfaringer og sin forståelse af hvordan arrangementet kan gennemføres på, vejleder og guider på områder hvor de frivillige er i et udforskende læringsområde. For at grave et niveau dybere, så har informanten erfaringsbaseret tavs kundskab, således at hans niveau af såkaldte projekt kapabiliteter er betydelig større, og det skaber antageligt en læringssituation for disse to afdelingsledere. Processen kan igen tolkes som en form for overføring af tavs kundskab igennem socialisering (Nonaka 1994), hvor de praktisk igennem interaktion afklarer hvordan arrangementet kan formes på de frivilliges arbejdsområder.

Det er dog ikke det eneste område hvor denne proces af erfaringsbaseret tavs kundskab bliver overført. I det næste afsnit vil jeg se nærmere på selve processen med at bygge arenaen, som er informant 1s arbejdsområde sammen med hans ansatte. Afslutningsvis vil fundene fra de kommende afsnit opsummeres.

5.4.1.5 Overføring af tavs kundskab og udnyttelse af denne

Informant 1 fortæller i indledning af det gennemførte interview, hvordan han tidligere har arbejdet og været aktiv inden for bob, - og akemiljøet i Norge på topniveau, og hvordan han derigennem har omarbejdet sig en forståelse af kurver og sving, og hvordan G-kræfter påvirker udøveren. Han fortæller videre hvordan han har overført denne kundskab i hans arbejde med cykelløyperne tilknyttet arenaen i arrangementet, og på Hafjell i øvrigt. Hafjells cykelprodukt og arrangementerne bliver af flere kendte nationale og internationale downhill cyklister i dag fremhævet som et af de bedste cykelprodukter i verden. Meget af denne succes skyldes antagelig hvordan denne kundskab og forståelse for hvordan kurver og sving skal bygges, er overført gennem informanten fra bob,- og aking, til downhill cyklingen.

Informanten må derfor anses for at være en værdifuld resurse for arrangementet gennem denne tavse kundskab, fordi den må anses som yderst sjælden, og vanskelig at imitere eller erstatte på

en anden måde for konkurrenter, noget som ifg. Barney (1991) kan skabe en varig konkurrencefordel.

Netop derfor er det også vigtigt at denne tavse kundskab og kompetencerne til at bygge cykelløjper, bliver overført til andre ansatte i bedriften, således at de for det første kan bidrage med arbejdet, men specielt for ikke at være sårbare når informanten træder ud af organisationen, og organisationen dermed mister denne værdifulde kundskab i hans fravær.

Informanten fortæller at han arbejder tæt sammen med hans ansatte, ofte sammen i teams, og at han har udarbejdet nogle læresætninger for at sprede kundskaben på tværs af teamet, da det ikke er muligt at gøre alt arbejdet på egen hånd.

Først og fremmest så mener jeg at kunne tolke at der igennem teamarbejdet under arenabygningen foregår en overføring af kundskab om hvordan man bygge cykelløjper. Dette kan tolkes som en form for håndværk, som må læres gennem praktisk at udføre arbejdet selv, sammen med nogen der har kundskaben og kompetencen fra før. Dette skyldes at det kan være vanskeligt at sætte ord på det man faktisk gør under arbejdet, om man ikke er tilstede, og derfor er det nødvendigt at denne læringsproces og overføring af kundskab sker igennem socialisering (Nonaka 1994), og dermed bygge gode sikre cykelløjper af internationalt konkurrenceformat.

Det fremstår altså som om at der er en pågående læringsproces ift. bygningen af arenaen, mens at det kan være vanskeligt af tolke om det er en udforskende eller en mere udnyttende form.

Antagelig så har der i tilknytning til de nye discipliner som blev tilføjet til arrangementet under World Cup '13, været en del udforskende læring for dette team, da der tidligere ikke har været den slags discipliner i arrangementerne. Dette har jeg tidligere været inde på, hvor researchen på disse discipliner i høj grad er gået gennem informant 1, og hvor denne læring af blevet kanaliseret videre til teamet gennem socialiseringen som det netop blev fremhævet.

Opgaverne for denne informant handler dog også om at få designet løjperne ift. til logistikken og TV-produktionen i arrangementet. Her fortæller han om hvordan de gennem flere arrangementer har opbygget en erfaring som de nu kan udnytte i større grad;

"Nu er vi begyndt at få erfaring, så ved vi hvad som kommer. Det som er lidt morsomt er, at når vi har planlagt løjperne og planlagt hvor vi kan få gode sigtlinjer på kamera og jeg ved hvordan

produktionen deres fungerer, og så bager vi det ind og så får gjort meget mere af arbejdet før de kommer. Og når man ved hvordan de tænker, så kan man tænke lidt for dem og forme det lidt”

Denne udtalelse peger i retningen af at denne afdeling har opbygget sine projekt kapabiliteter over tid på blandt andet TV-produktion, og det tyder på at informanten har fået en bedre forståelse af hvordan ting fungerer. Det betyder at imens man i starten med større betoning måtte udforske hvordan opgaver skulle gennemføres således at det fungerer, så har denne erfaring medført at de nu kan udnytte det de har lært fra tidligere, og som konsekvens få effektiviseret processen ved at tænke for tv-producenterne i forkant af arrangementet. Der er altså tydelige tegn på det som Brady & Davies (2004) fremhæver i sin teori, hvor man i de indledende arrangementer har udforsket og lært derigennem, hvorefter man har opbygget erfaring og læring, som kan udnyttes i afdelingen. Dette er per. definition en udvidelse af projekt kapabiliteterne i afdelingen, og derved også arrangementet som MTB arrangerer for UCI.

Efter nu at have set hvordan afdelingen spreder tavs kundskab gennem socialisering (Nonaka 1994) og vi videre har set hvordan de med baggrund i tidligere læring, er gået fra en udforskende art til i større betoning af at udnytte denne læring gennem effektivisering, vil jeg i næste afsnit fremhæve hvordan brug af læresætninger er med til at overføre kundskab i afdelingen.

5.4.1.6 Læring gennem læresætninger

Som et led i at sprede kundskab således at informant 1, som leder af sin afdeling kan komme i mål med sine arbejdsopgaver, så fremhæver han et eksempel på hvordan tavs kundskab bliver nedfældet i læresætninger som hans ansatte kan bruge i arbejdet. Han fortæller her først om disse læresætninger, hvorefter han kommer med et lidt teknisk eksempel på hvordan dette kan foregå.

Indholdet i læresætningen er ikke vigtig i denne sammenhæng, men for at underbygge hvordan dette foregår, har jeg valgt at tage denne del af udtalelsen med alligevel. Han fortæller;

”Men det jeg har gjort med den kundskab er jo at... prøver at få det ned... for du kan ikke gøre alt selv, og så må du sprede kundskaben og det at få ned nogle enkle læresætninger som fungerer når det kommer til fingerspidskompetence (...) du kan få vældig meget og skal du have den ekstra touchen, så det ligesom håndværket... det lille ekstra... det ser vi jo på bygningen også... Jeg er egentlig begyndt at få ganske gode skabeloner på hvordan vi bygger et hop. Hvor lang må

landingen være ift. hastighed. For før tog jeg bare speedometer og cyklede fuld gas. Jeg cyklede sådan brugbart hurtigt. Knut er lidt hurtigere og de bedste i verdenen er endnu hurtigere, og så ved jeg at dem der er langsommere... så havde jeg kilometer i timen og omregnede det til meter i sekundet, og så viste jeg hvor langt en [et hop] skulle være ud fra [hopkanten]. Og så ved du da variation i hastighederne og man får plus og minus på antal meter i sekundet, og så har du længden på hvor lang landingen er. Så har jeg lavet det om til lidt enklere læresætninger ud af det(...)og så kan folk bruge det”.

Som nævnt så er indholdet af læresætningen ikke det essentielle for studiet her, men mere hvorledes erfaringer om hvordan et hop bliver bygget er blevet kodificeret, som da forenkler overføring til andre der skal udføre arbejdet, når informanten ikke er til stede. Dette mener jeg at kunne tolke som et praktisk eksempel på hvordan tavs kundskab bliver omformet til en mere håndgribelig og overførbar form for kundskab, altså en eksplicit form. De ansatte kan da bruge denne læresætning når de praktisk bygger hop, og derudfra udbygge sin tavse kundskabsbase, med basis i denne læresætning. På baggrund af det, mener jeg at kunne se en overføring af kundskab gennem tre af Nonakas overføringsprocesser (1994).

Den første proces mener jeg afspejler eksternaliseringsprocessen, hvor tavs kundskab bliver kodificeret og omformet til en mere håndgribelig form der enklere kan overføres til andre. Selve overføringen tolkes som kombinationsprocessen, hvor den tredje proces tangerer internaliseringsprocessen, hvor eksplicit kundskab omdannes til praktiske evner for den ansatte ved at praktisere læresætningens indhold. På den måde hæver afdelingslederen kundskabsniveau i afdelingen ved at eksternalisere sin tavse kundskab, som overføres så de ansatte kan internalisere denne kundskab til sig selv.

For kort at opsummere de forgående afsnit, så er der her fundet en god og effektiv læringsproces, hvor afdelingen, - specielt drevet af lederen,- transformere kundskab mellem de to former og overføre denne, hvilket giver udslag i at de i denne afdeling nu i større grad kan udnytte læring på baggrund af disse læringsprocesser. Dette er et interessant fund, fordi afdelingen er lille, men alligevel har klaret at indarbejde gode rutiner for læring som skaber resultater i afdelingen, og dermed også for kvaliteten af arenaen de designer og bygger til arrangementet.

Efter nu at have fokuseret på de interne læringsprocesser i planlægningsfasen af arrangementet, vil jeg i de følgende afsnit koncentrere mig om læringsprocesserne efter arrangementet. Så imens der herover har været fokus på hvordan MTB ledelsen og afdelingslederen for arenaen spreder kundskab for at hæve evnerne til at gennemføre deres opgaver, så vil de næste afsnit have fokus på hvordan kundskab indsamles, opfanges og formidles til MTB's bestyrelse. Jeg vil efter de kommende afsnit der omhandler evaluering i de enkelte afdelinger, opsummere disse fund for oversigtens skyld.

5.4.2 Interne læringsprocesser i Post-arrangement fasen

5.4.2.1 Evaluering som intern læringsproces

Tidligere er det fremgået at informant 6 systematisk foretager opkald til gruppelederne i de grupper der stiller med frivillige, for at få en forståelse af hvad der har fungeret og hvad der ikke har fungeret. Dette kan tolkes som evaluering drevet af hendes egen motivation for at udvide hendes kompetencer og kundskab inden for dette arbejdsområde.

Videre så fortæller hun hvordan hendes egen læring og feedbacken hun modtager, bliver nedfældet i en type dagbog til hendes eget brug. Dette er hendes erfaringer i form af tavs kundskab som nedfældes og kodificeres i et dokument, således at hun kan bruge dette i fremtidige arrangementer. Nonaka (1994) understreger i sin teori at tavs kundskab, der kan være vanskeligt at sætte ord på og derved vanskeligere at overføre, vil blive enklere at overføre i en nedskrevet form. Men dokumentet deles ikke på nuværende tidspunkt. Hun fortæller i dialog med interviewereren at,

Informant 6: *"Jeg har ikke skrevet ned ud over til mig selv da... jeg har det skriftlig... så jeg ved... jeg har mapper fra sidste år som jeg viderefører..."*

Interviewer: *"Ville andre kunne forstå det hvis de satte sig ned og læste dette?"*

Informant 6: *"Ja... for det er som en dagbog på en måde... altså det er skrevet (...) det syntes jeg er ret vigtigt, hvis nu der skulle ske mig noget..."*

Denne dagbog er indtil videre uden værdi for andre end informant, fordi den ikke bliver delt. Værdien af dette dokument ligger derfor latent i dokumentet indtil informant på et tidspunkt ikke er i organisationen mere og en anden skal overtage hendes arbejdsopgaver. Værdien frigives

hvis denne kodificerede erfaringsbaserede kundskab bliver delt med efterfølgeren, der læser, forstår og bruger disse erfaringer, således at denne ikke begår de samme fejl som Informant 6. Det er dog ikke sikkert at denne kundskab vil blive delt, og derved vil værdien af dette forblive latent.

Det nævnes dog også i denne sammenhæng at disse erfaringer og den læring der genereres *bliver* delt, men at dette foregår på nogle af de tidligere omtalte møder med ledelsen. Det er altså tegn til at læringen og erfaringerne der genereres hos denne informant, bliver kanaliseret til ledelsen, således at de også får en forståelse af den nye kundskab der er skabt med baggrund i disse arbejdsopgaver. Men igen, hvis en mulig efterfølger skal overtage hendes arbejdsopgaver, og disse erfaringer ikke bliver formidlet og overført af ledelsen, som da har fået indblik i disse erfaringer gennem en mundtlig overføring, så går kundskaben tabt.

Et vigtigt point her er også at, jo mere af denne erfaringsbaserede kundskab der bliver nedfældet i dokumenter og arbejdsinstrukser og manualer, jo mindre afhængig og sårbar bliver organisation for at tavs kundskab skal forsvinde ud af organisationen, hvis nøglepersoner i ledelsen skulle stoppe i organisationen. Dette skal jeg komme tilbage i et senere afsnit, men dette er et godt eksempel på hvordan organisationen kan forbedre en læringsproces.

Imens informant 6 går systematisk frem for at evaluere med foreningerne der stiller med frivillige, så gennemfører informant 3 ikke på samme måde evaluering med sin underleverandører, som er bidragsydere indenfor kulturområdet, som musikere og performere osv. Dette kan have noget at gøre med arbejdsopgavernes udformning, og antageligt at denne informant har mere erfaring på sit arbejdsområde. Alligevel vurderer jeg dette som en kilde til læring som udebliver af den grund. Informant 3 fremhæver dog at hun bruger tid på at evaluere med sine to frivilligt tilknyttede, hvorefter hun understreger at ledelsen ikke har haft tid til at gennemføre evalueringmøde med hende. Hun fortæller således; *"Jeg har evalueret med de to frivillige jeg havde, om hvad som fungerer og hvad som ikke fungerer... jeg liker at have evalueringmøde med dem... det syntes jeg egentlig er ganske mærkeligt, for det er at man har i andre organisationer... det er akkurat sådan som en medarbejdersamtale... hvad man syntes der fungerer på denne jobben... hvordan kan vi gøre det bedre for dig, siden du arbejder gratis for os som får betalt... ehh... men det havde de ikke tid til (...) dem har jo ikke, siden de ikke gør det... de har ikke gjort det med mig..."*

Citatet kræver en kort forklaring, da det som udeforstående kan være lidt vanskeligt at gennemskue sammenhængen her, fordi fokus ændrer sig undervejs. Først så taler hun om hvordan hun aktivt evaluerer med sine frivillige for at få en forståelse af hvad der fungerede og hvad der ikke fungerede ift. de arbejdsopgaver der er blevet udført. Efterfølgende kommenterer hun hvordan *andre* organisationer sætter medarbejdersamtaler eller evalueringsmøder højt på dagsorden, og hun understreger at ledelsen i denne sammenhæng ikke havde tid til at tage dette møde med hende, på trods af hendes vilje til dette.

Umiddelbart, så mener jeg at se nogle tendenser til at meget af den feedback som denne informanten sidder med, i form af erfaringer om hvad der har fungeret og hvad der ikke har fungeret, delvis stopper op ved hende. Det begrundes jeg med udsagnet om at der ikke er blevet gennemført noget evalueringsmøde, men jeg understreger videre at dette kun er en *medvirkende* negativ indikation på dette, da disse erfaringer godt kan formidles på andre måder.

Hun underbygger videre disse tendenser, og fortæller at hun har leveret et notat med nogle af disse erfaringer; *"Jeg har leveret et evalueringsnotat, og så har jeg ligesom prøvet at sige... snakke med dem... men det bare går ikke... man føler at når man prøver at sige noget, og ligesom sige... at sådan fungerer det ikke og sådan fungerer det ikke..."* Informanten fremhæver derefter i sammenhæng med dette, hvordan hun oplever at blive modtaget når hun kommer til ledelsen med feedback. Hun udtaler sig ud fra hvordan hun opfatter at blive imødekommet af ledelsens holdning; *"(...Lille du... sødt... som tror at du kan forandre på noget af det her... vi har gjort det her i såååå mange år, så vi ved hvordan det her fungerer..."*

Først og fremmest så er det positivt for den organisatoriske læring at der er blevet videregivet et evalueringsnotat til ledelsen som kan tolkes som en kodificering af hendes oplevelser af hvordan arrangementet har fungeret, selvom det ikke fremgår hvad dette notat helt præcist indeholder.

Videre så fortæller hun om hvordan hun føler at ledelsen ikke er åbne over for at høre på hendes erfaringer, som i flere sammenhænge kan vise sig at være en betydelig kilde til læring for ledelsen. Dette bundes antageligt i de tidligere nævnte konflikter.

Informant 3 herover har tydelig lært gennem hendes erfaringer og ved at have snakket med hendes frivillige, men hun føler ikke at ledelsen vil høre på hende, og derved så forbliver læring,

udover det videreformidlede evalueringsnotat, hos hende. Det tyder altså på at hun personligt har et læringsudbytte, men det er problematisk for organisationen hvis ikke den læring bliver videreformidlet til ledelsen, fordi læringen derved vil gå tabt hvis hun forsvinder ud af organisation, - noget som netop var hovedformålet at undgå i Brady & Davies' studie (2004).

Informant 1 fremhæver som leder i arenaafdelingen, at de i hans afdeling gennemfører systematiseret evaluering for at kunne lære af de erfaringer de enkelte ansatte har gjort sig, og for at kunne blive bedre til at udføre sine arbejdsopgaver året efter. Informant 1 fortæller i dialog med intervieweren;

Informant 1: *"Vi notere jo ned... vi har en medarbejdersamtale, vi er lidt udvidet der... Vi har både i plenum og enkeltvis, men en del ting er okay at få i plenum og få indtrykket fra alle, og så er der en del ting som folk måske godt kan lide at tage på to-mandshånd. Så går vi igennem hvad funka hvad har ikke funka? Hvad må vi tar næste år ... "*

Interviewer: *Er det noget som bliver formaliseret?*

Informant 1: *"... ja det er der dokumenter på... Vi har jo også, vi kalder what-to-do liste og den har vi baghoved og vi har også plan for nedrig og vi evaluerer... altså hvordan funka det løjpemæssigt, arenamæssigt og så folk... hvad er det der fungerer bra og hvilken position, hvem må vi måske flytte på... to der funka godt i hver sin position, men sammen så... ikke sandt... det er også det er få til team der fungerer godt, for da yder alle meget bedre."*

Som det fremgår, så gennemfører informanten både plenumevaluering og personalesamtaler for antageligt også at få fat i mere sensitiv information som ikke egner sig for at blive delt i plenum. Det virker som om at dette er en overlagt form for indsamling af erfaringer, for at kunne lære af dette og for at kunne udnytte denne læring året efter. Disse erfaringer bliver da formaliseret i dokumenter som kan ses som eksternalisering af erfaringsbaseret kundskab, som da ligger til grund for arbejdet der skal gennemføres videre.

Informanten fortæller videre hvordan denne information baseret på afdelingens erfaringer bliver delt til ledelsen i MTB. Han fortæller om denne formidling at;

”Jeg tager jo med mig tilbagemeldingerne til [informant 2]. Jeg prøver jo at få information fra mange for at danne mig et billede om ting. Skal vi gøre noget nyt, prøver jeg at få information fra mange sider for at få et balanceret billede. Vi prater jo sammen hele tiden, også på evalueringen... diskuterer en del ting... noget egner sig på papir og en del egner sig ikke...”

Imens citatet fortæller noget om hvordan interaktionen mellem informanten og ledelsen i MTB foregår, så mener jeg også at det fortæller noget om hvordan han i situationer hvor der skal gennemføres nye tiltag, målrettet indhenter information for at give ham en ny forståelse af virkeligheden, altså danne et nyt *billede om ting*, for at bruge hans ord. Umiddelbart så mener jeg at dette underbygger hvordan information kan være med til at ændre kundskab og hvordan vi anskuer virkeligheden som (Machlup i Nonaka 1994).

Informanten understreger videre herunder, at det ikke er alt information der er lige vigtigt at få formidlet, fordi de har klare specificerede arbejdsområder i tilknytning til arrangementerne. Han fortæller videre; *”[MTB] er optaget af produktet, ikke sandt? Hvilken vej vi går for at nå det mål, det er ikke så relevant”*.

Derfor kan dette ses som om at en del af den erfaringsbaserede læring denne evaluering medfører, med større vægtlægning er til intern brug i arenaafdelingen, for at hæve de arbejdsprocesser hvorunder de skaber arenaen for arrangementet. Det kan forstås på en sådan måde, at den læring der er relevant for arrangementet som en helhed, det bliver delt med MTB som kan ses som kombinationsprocessen, men hvor information om hvordan arenaafdelingen arbejder ikke er relevant at dele. Dette skyldes blandt andet også at arenaafdelingen har fuld bemyndigelse til at udføre arbejdet med arenaen på deres måde, men hvor samspillet og kommunikationen med MTB er helt essentielt for det samlede arrangement.

Jeg tillader mig at opsummere og diskutere dette afsnits fund kort.

Der fremstår et nyanceret billede af hvordan de enkelte informanter evaluerer efter arrangementet, men hvor alle dog evaluerer på et vist niveau. Imens arenaafdelingen er dygtige til at opsamle erfaringer, nedfældet disse og dele det som er relevant for arrangementet, så fremstår tilbagemeldingsprocesserne fra de to frivillige informanter, anderledes ufuldstændige. Jeg mener

at se et problem i en manglende eller kun tildels gennemført eksternalisering af den erfaringsbaserede kundskab. Ved at denne "kun" (eller slet ikke) overføres mundtlig, og det medfører at kundskaben ikke "sikret" i organisationen, hvis informanterne skulle forlade MTB. Specielt så fremgår det at nogen af disse erfaringer er blevet nedfældet, men at de ikke er blevet delt, fordi informanten antagelig stoler på den verbale overføring, og dette mener jeg derfor en proces med et forbedringspotentiale.

Vi har i de forgående afsnit koncentreret os om de forskellige afdelingsleder og deres læringsprocesser, med et samtidig fokus på hvordan denne læring er blevet formidlet til ledelsen i MTB. Derfor er det nu naturligt at se nærmere på hvordan ledelsen i MTB behandler denne læring så den kan udnyttes.

5.4.3 MTBs behandling af læring

I afsnittet der beskrev nogle af bytteforhold der eksisterer i lokalmiljøet mellem MTB og aktører der bidrager ind i arrangementet, fremgik det at informant 2 som repræsentant for MTB, har møder med disse underleverandører for at indsamle læring om bytteforholdet og om dette anses som jævnt eller ujævnt. Ledelsen foretager som et led i deres læringsproces også intern evaluering på flere niveauer. Dette skyldes ifølge informant 2 at arrangementene er vokset fra at være relative små i starten, til nu at være "et helt andet cirkus", for at bruge hans egne ord når han henviser til World Cup og det kommende verdensmesterskab. Han fortæller at det derfor er en selvfølge at have intern evaluering som et led af læringsprocessen i organisationen, hvorefter han fremhæver to forskellige niveauer af evaluering. Han fortæller; *"Vi evaluerer internt... selvfølgelig... Alle afdelingsleder får tilsendt en mail efter arrangementet, med spørgsmål fra mig, specielt hvad vi kan gøre bedre, hvad var de fornøjet med, hvad de var misfornøjet med, "kunne du lide funktionærantrækket", du ved, sådan lidt en blanding, som jeg tager vare på. Jeg evaluerer med alle afdelingslederne."*

Her kommer der flere ting frem. Først så understreger han vigtigheden at evaluere med afdelingslederne, som jeg tolker som et led i læringsprocessen i organisationen. Måden dette foregår på, er gennem en valgfri tilbagemeldingsproces hvor de enkle afdelingsledere bliver anbefalet at nedfælde sine personlige erfaringer i et dokument der returneres til ledelse, så de kan få et indblik disse erfaringer. Her ligger der nogen undertoner af en form for en

eksternaliseringproces, hvor erfaringer bliver nedfældet i en mere eksplicit form. Der er dog antagelig ikke tale om decideret tung tavs kundskab fra afdelingslederne, men mere hvilke erfaringer de har, og evt. hvilke forbedringer de mener bør gennemføres.

Denne skriftlige evaluering kommer i efterkant af arrangementet, men informant 2 fortæller videre at han før dette punkt, allerede har en god forståelse af hvad der har fungeret godt og dårligt. Han fortæller hvordan han igennem dialog undervejs i arrangementet indsamler information om forskellige erfaringer fra forskellige kilder der er tilknyttet til arrangementet. Informant 2 fortæller således;

”Som regel så evaluerer jeg undervejs, når vi kommer hen mod slutningen af arrangement, så er jeg rundt og snakker med alle afdelingslederne og så ved jeg allerede hvad som har været problemer og hvad som ikke har fungeret og hvad som er gået vældig godt. Jeg snakker med dem hele tiden. Det er vældig vigtig for mig at have kommunikation direkte med både afdelingsledere og dem der arbejder for dem hele tiden. Hilse på dem, snakke med dem... hvordan går det? (...)Være lidt ydmyg og så evaluere mod slutningen når man begynder at få alle indtryk fra alle afdelinger”.

Som det fremgår her, så tyder noget på at informanten aktivt prøver at få en forståelse for hvordan arrangementet er gået, ved at være ydmyg og skabe en dialog med dem der har arbejdet under arrangementet. Dette mener jeg viser hvor vigtig denne læring er for informanten, idet han aktivt opsøger dialog og interaktion med dem der reelt står med alle oplevelserne af hvordan deres arbejdsområdet har fungeret. Det kan ses som en overføring af erfaringsbaseret tavs kundskab mellem individer, der bidrager til at hæve informantens forståelse af hvordan ”virkeligheden” i arrangementet ser ud. På den måde kan det altså tolkes som en læringsproces, først for de enkelte afdelingsledere, som da på ledelsens initiativ videreformidles gennem verbal kundskabsoverføring. Dette er med til at forme et virkelighedsbillede, - altså ny kundskab som retfærdiggjorde sande antagelser, - af arrangementet, som skaber et grundlag for at respondere strategisk og innovativt på. Efterfølgende følges dette så op af den skriftlige tilbagemelding, som jeg beskrev herover.

Der blev tidligere understreget nogle konflikter i organisationen, som jeg ikke skal ind på her igen, men kun som bibemærkning antyde. I dette afsnit blev det blandt andet fremhævet at informant 3

ikke følte at hun havde muligheden for at give denne tilbagemelding, og at hun heller ikke havde besvaret evalueringen der var blevet sendt til hende. Dette på trods af at informant 2 på vegne af ledelsen fremhæver denne evalueringsproces som en god, effektiv og lærerig proces. Imidlertid så blev evalueringsmailen ikke returneret, fordi informant 3 ikke føler at hun bliver taget seriøst. Hvis der samtidig ikke er gennemført nogen evalueringssamtale med denne informant, så er der antydninger til at nogle af de interne læringsprocesser ikke fungerer optimalt, og at det ligger et forbedringspotentiale her.

Videre så fortæller informant 2 også at han efter World Cup '13 i stor grad har sikret kundskab på den måde, at nedfælde meget kundskab i elektroniske dokumenter. Han fortæller at hvor han tidligere havde meget af kundskaben om hvordan et arrangement skulle gennemføres, altså sine personlige projekt kapabiliteter, "oppe i hovedet", så har han nu gennem det sidste år, fået mange af disse processer ned i dokumenter på hans computer, som han deler med sin kontorpartner. Uden at have et specielt indblik i hvad der præcist nedfældes, så mener jeg dog alligevel godt at kunne tolke dette som eksternalisering, fordi denne informant gennem flere år og mange gennemførte arrangementer har opbygget en masse tavs kundskab om hvad der skal til for at gennemføre et arrangement. Når denne kundskab da bliver skrevet ned, således at det på en bedre måde kan deles og andre kan få indsigt i disse processer, så er der tale om en kodificering af tavs kundskab som Nonaka (1994) har beskrevet det. Disse dokumenter kan derved i større grad deles, hvilket de også bliver ift. hans kontorpartner, som igen ligger op af kombinationsprocessen, hvor meningen er at dele eksplicit eller kodificeret kundskab mellem individer eller grupper, kombinere det og dermed sprede og udvikle ny kundskab på den måde.

En af grunden til dette, som informant 2 også fremhæver, handler om at sikre den kundskab som han sidder med. Tidligere blev det understreget hvordan informant 1 som leder for arenaafdelingen, så det som vigtigt at få spredt kundskaben til sine medarbejdere, således at den ikke går tabt når han forlader organisationen.

Her genspejles det samme ræsonnement. Informant 2 sidder på projekt kapabiliteter og tavs kundskab som er opbygget over mange år, og dette er for organisationen en helt essentiel resurse, som både er værdifuld og sjælden, og for konkurrenter, vanskelig at efterligne, og derved er han som resurse med til at give bedriften et varigt konkurrencefortrin (Barney 1991). Som informant 2

derfor fortæller, så er det overlagte mål med denne eksternaliseringsproces, at sikre denne kundskab så denne nemmere kan overføres til andre, og så den ikke går tabt når han forsvinder ud af organisationen på et tidspunkt.

Efter nu at have set nærmere på hvordan man i ledelsen arbejder for at lære af andres erfaringer, og hvordan informant 2 "tager vare på" læring, og kodificerer denne og sin egen erfaringer i dokumenter for at "sikre" kundskaben, så vil jeg i næste afsnit se nærmere på hvordan denne læringen formidles videre til den daglige leder og organisationens bestyrelse, som grundlag for strategisk beslutninger.

5.4.4 Videreformidling til styre og daglig leder.

Det som jeg i dette studie definerer som ledelsen har reelt set en daglig leder og et styre at rapportere til over sig i Osloområdet. Derfor er det vigtigt at se nærmere på hvordan kundskab bliver kanaliseret og videreformidlet til dette højere niveau i organisationen, da det er der de strategiske afgørelser og beslutninger om forbedringer tages.

Som vi så i det foregående afsnit, så er afdelingsledernes erfaringer delvist kodificeret i elektroniske dokumenter og i sammenhæng med informant 2s egen forståelse, så er der skabt et overblik over forbedringspotentialet. Informant 2 fortæller i et længere udsagn om hvordan han evaluerer med sin kontorpartner og hvordan dette da bliver formidlet til styret i organisationen;

"Jeg og [en kontakt i ledelsen] har evalueret meget efter WC i fjor sammen med vores chefer som er [informant 5] og [Styrets leder]... Ikke meget, men vi har haft nogle møder da vi gik over i fasen til at arbejde med VM efter World cup '13. På høsten i fjor så havde vi nogle møder, og der gik vi igennem... Vi måtte præsentere for styret, cykelforbundet og styret i MTB event og så måtte vi komme og lægge frem en rapport, hvad vi var fornøjet med og hvad var vi misfornøjet med, og hvad fungerede ikke og der kom de tre ting op igen. Akkurat de tre ting, ellers så har alt det andet fungeret. Visse ting vi kunne ønske lidt mere af og lidt mindre af, men ting fungerer og det var de tre ting. Mere materiel, mere personel og penge, og styret var rigtig tilfredse med den tilbagemelding. Det var ikke nogen bombe at de tre ting kom op. Så evaluerede vi med styret i MTB event nede på Gardermoen med cykelpræsidenten og alt som var..."

Essensen af denne længere udtalelse, handler om hvordan læringen der er blevet indsamlet af de enkelte afdelingsledere og (delvist) formidlet mundtligt og skriftligt til informant 2 i ledelsen, bliver fortolket i samspil med en anden kontakt på det "operationelle kontor". Dette bliver formidlet og præsenteret i en rapport, som jeg tolker som en samling af de læringsmæssige hovedfund ud fra ledelsens perspektiv, med baggrund i afdelingsledernes erfaringer og ledelsens egen tolkning og forståelse er denne læring. Dette kan forstås som en revideret forståelse af den virkelighed som arrangementet er en del af. Dette kan derfor tolkes som et nyt kundskabsgrundlag, som er blevet kodificeret så det enklere kan deles og give en fælles forståelse i styret, som igen kan handle derudfra ved at tage strategiske beslutninger om fremtidige ændringer. Her svarer den læring som indsamles og kodificeres af MTB-ledelsen som projekt-ledet læring. Når Styrets og den daglige leder lærer udfra det gennemførte arrangement, kan dette tolkes som det der i teorien blev beskrevet som business-ledet læring (Brady & Davies 2004).

Dette tyder på en god formidling af kundskab til det styrende organ i organisationen. Både skiftligt og mundtlig, som er med til at skabe en fælles forståelse af det virkelighedsbillede som MTB er en del af. Spørgsmålet er da videre om styret og den daglige leder kan omsætte dette virkelighedsbillede til praktisk handling og innovative ændringer der tilpasser bedriften til dette virkelighedsbillede. Dette falder dog udenfor dette studie og er et helt studie i sig selv, som ikke desto mindre kunne være interessant at forfølge.

Efter denne grundige gennemgang af informanternes virkelighedsforståelse og min tolkning af MTB's interne læringsprocesser før og efter arrangementet, vil disse fund herunder opsamles og knyttes om til studiets konceptuelle model.

5.4.5 Delkonklusion og diskussion

På mange områder viser studiets empiri at læringsprocesserne fungerer godt, og delvist sådan som det fremgik af den konceptuelle model (som ikke gengives her). Dette gælder specielt læringen knyttet til kerneaktiviteterne i organisationen, som udformningen af arenaen og selve cykelkonkurrencen. På disse felter har MTB opbygget sig værdifuld kompetence og projekt kapabiliteter over tid, hvor de blandt andet har et godt læringsudbytte gennem globale pipelines som UCI.

Billedet er dog mere nyanceret.

I kulturafdelingen har informanten *noget* erfaring med kulturarrangementer fra før, men mangler de projekt kapabiliteterne som eksisterer i kernen af organisationen om selve arrangementet. Det betyder at hun i større grad er afhængig af at blive støttet af ledelsen i organisationen, fordi denne informant (eller informant 6) ikke kan trække den samme læring og støtte fra globale pipelines på samme måde som kernen i organisationen kan gøre det.

Kulturdelen kan ses som et tillægselement til arrangement som oplevelsesprodukt, men dette område er antagelig det felt som MTB ledelsen har mindst erfaring med, og derfor ligger der et reelt læringspotentiale her, hvis dette område af arrangementet skal være med til at hæve oplevelsen som helhed.

MTB er afhængige af sine frivillige som har relativ begrænset erfaring, og hvis ikke ledelsen følger op på disse eller der er mangler elementer i læringsprocesserne, vil dette kunne gå ud over kvaliteten i disse tillægselementer, som vi også så nogen ansatser til herover. Dette betyder ikke at jeg konkluderer med at der generelt er dårlige læringsprocesser i MTB, men i større grad at man kan modificere ideen om de interne læringsprocesser i organisationen.

Jeg antydede tidligere at denne læringscirkel kunne tolkes som flere læringscirkler afhængig af afdeling. Hvis modellen modificeres på denne måde, fremgår det at læringen i nogen afdelinger fungerer godt, som eksempelvis i arenaafdelingen, mens processerne i de mere perifere afdelinger som kulturafdelingen fremstår som at have mangler og forbedringspotentiale. Dette kan skyldes ledelsens måske manglende erfaring eller prioritering på dette område, men det kan også være mere basalt: at de ikke er klar til at uddelegere dette ansvarsområde fuldt ud pga. manglende tillid til den ansvarliges gennemførelsevne, hvilket jeg har fundet indikationer og udtryk for.

Dette betyder dermed at hun som resurse ikke bliver udnyttet godt nok, som en komplimentær kundskabsbærer på kulturfeltet. Det er min tolkning, at det er kombinationen af disse to kundskabsbaser der er værdifuld, og det stiller store krav til læringsprocessen begge veje, på tværs af afdelingerne, men også i selve afdelingerne. Hvis ledelsen ønsker at hæve sit arrangement med disse tillægselementer, så er det en svaghed at disse processer ikke har fungeret bedre, for kunne udnytte denne resurse.

Der ligger et forbedringspotentialer i læringsprocesserne i disse mere perifere tillægsaktiviteter, og ledelsen må have fokus på alle disse læringsprocesser der er spredt over de forskellige afdelinger i organisation, specielt fordi det er frivilligt tilknyttede afdelingsledere med begrænsede projekt kapabiliteter. Samtidig er det også vigtigt at disse frivillige får tillid og får udnyttet og forløst noget af den kundskab disse kommer med. Det er i kombination af de forskellige interne kundskabsbaser at værdien ligger latent, og det er de gode læringsprocesser der kan frigive denne.

6 Diskussion og Konklusion

I dette kapitel er formålet at samle studiets fund op og diskutere helheden af disse, i forhold til hvilke konsekvenser disse fund har for bedriften, og knytte dette op til hvad studie her bidrager med i den store sammenhæng.

I de foregående kapitler, er dette studies empiriske datamateriale grundigt blevet analyseret for at afdække fem delproblemstillinger, der sammen giver svar på studiets hovedproblemstilling der blev præsenteret i indledningen. Disse fund er løbende blevet knyttet op til en konceptuel model, som er dette studiets bidrag til litteraturen, og som beskriver vigtigheden af læring fra eksterne læringkilder og interne læringsprocesser i en organisation med en særpreget projektbaseret organisationsform.

Denne model kan anses som at være den ideelle situation for en bedrift som MTB, hvor der både genereres læring gennem globale pipelines, og ved at der er et miljø for lokal buzz i regionen som spreder og deler information på kryds og tværs, mens gode læringsprocesser er med til at sprede og sikre kundskaben i organisationen. Dette er et drømmescenarie, men det viste sig at dette ikke helt forholdte sig således og modellen blev derfor modificeret. Men så er spørgsmålet så hvad der skal til for at MTB bevæger sig over imod idealscenariet?

6.1 Den Modificerede konceptuelle model

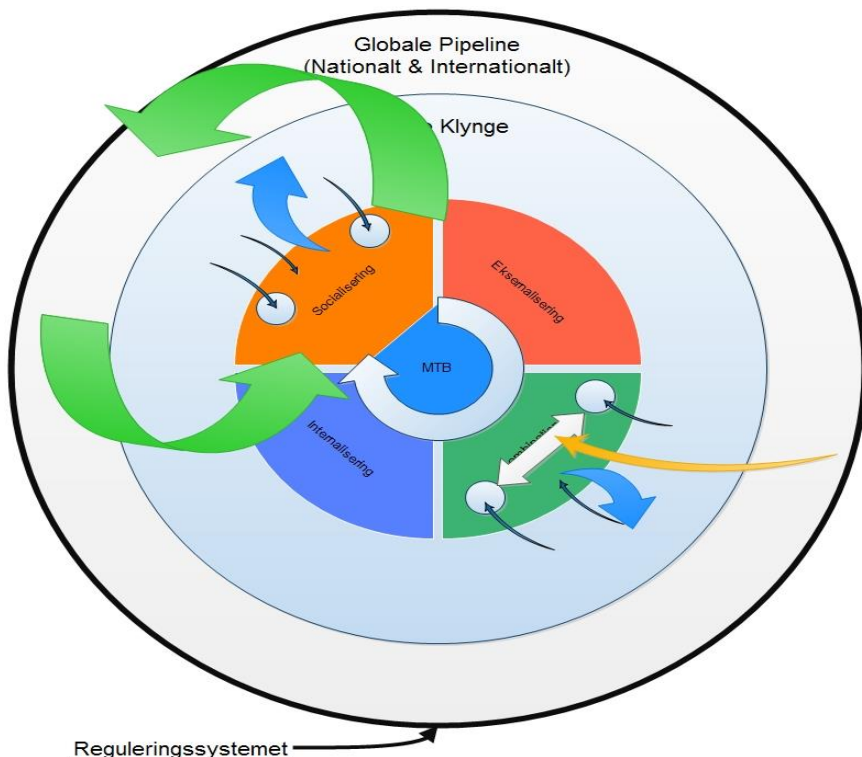
De globale pipelines har i dette studie vist sig at være helt centrale for kundskabsgenereringen i MTB, men specielt for organisationens kerneaktører som står for hovedproduktet og opbygning af faciliteterne til arrangementet. Dette handler specielt om arenabygningen og hvordan denne designs og bygges ift. til logistikken, når tusindvis af gæster kommer for at overvære cykelarrangementet. Ligeledes har MTBs inderste faste kerne også et stort udbytte af læring fra

globale pipelines, som eksempelvis tidstagnung, tv-produktion og lignende. Denne type af kundskab er relativt specialiseret kundskab som antageligt ikke er at finde i regionen, og derfor fremstår vigtigheden af at have etablerede pipelines til internationale aktører, der kan bidrage med at hæve niveauet på disse områder, som helt essentiel. Overføring af denne kundskab skabes i stor grad gennem UCI, der både fungerer som en pipeline som bidrager med kundskab, men de fungerer også som en regulator som stille krav og retningslinjer til de enkelte arrangører, som igen tvinger MTB til at lære og genere kundskab, og som gør dem i stand til at hæve sit arrangement til en international standart gennem inkrementielle innovationer.

Meget af denne læring overføres gennem en arrangementsmanual som spredes i organisationen, og den er med til at hæve hele organisationen i et bredt spektra af arbejdsopgaver, fordi den giver et samlet billed over hvad arrangementet skal indeholde. I den modificerede model er denne tilføring af læring, eller push-læring som jeg fremhævede det som, repræsenteret af den orange pil der leder ind i

kombinationsprocessen, hvor kundskaben spredes i organisationen, som pilen i processen symboliserer. I det empiriske materiale fremgik det ikke at eksplicit kundskab gik fra MTB tilbage til UCI, eller andre globale pipelines som det ellers var forventet, og derfor er denne pil taget ud af modellen. Dette mener jeg kan skyldes at MTB er en relativ "ung" organisation, som på trods af flere år med store arrangementer, fortsat er i en læringsfase hvor de opbygger

projekt kapabiliteter, og hvor det i højere grad af dem der lærer, end at andre internationale partnere lærer af dem. På UCI seminaret fremgår det at bidragene i læringsprocessen gennem



Figur 16 Modifikation af den konceptuelle model del 3: MTBs position og interaktion med ekstene læringskilder, samt interne læringsprocesser. (Inspireret af Nonaka 1994; Bathelt et.at 2004)

socialisering ikke på samme måde er ubalancerede, hvor kundskaben flyder begge veje, og hvor gensidige problemstillinger bliver delt og diskuteret. Dette afspejler den forventning jeg havde til disse processer, og er i modellen repræsenteret gennem de grønne pile der leder ind til socialiseringsprocessen, fordi det er tavs erfaringsbaseret kundskab der her overføres. Dette fremstår som en af de vigtigste eksterne kilder til kundskabsgenerering for MTB, hvilket jeg baserer på den heterogene kundskabsbase der er repræsenteret i denne *midlertidige klynge* (Maskell et.al 2006). Denne giver perspektiver på hvordan udfordringer som mobilisering af frivillige, tv-produktion, og tidstagning skal gennemføres gnidningsløst.

UCI er en stærk international aktør og bidrager med at hæve kundskabsniveauet i MTB i langt større grad end MTB bidrager tilbage. Dette kan fremstå som ubalanceret forhold, som over tid ville kunne medføre miskredit eller tillidsbrud, men jeg mener at der for UCI antagelig ligger noget andet i dette bytteforhold. UCI er optaget af at skabe gode cykelarrangementer der er med til at markedsføre cykelsporten, og de har en egeninteresse i at skabe gode vellykkede og bærekraftige arrangementer lokalt. Derfor har UCI også en interesse i at hæve det lokale kundskabsniveau i MTB (og andre arrangementer), fordi det vil generere et bedre produkt for dem, hvor et bedre produkt for dem, betyder bedre markedsføring af cykelsporten, og indtjening gennem salg af tv-rettigheder og sponsorplads. Over tid som MTBs projekt kapabiliteter hæves, vil de videre kunne bidrage mere ind i disse globale relationer og ind til UCI, og over tid gøre forholdet mere afbalanceret. Dette er naturligvis også værdifuldt for UCI, fordi dette vil være med til at løfte arrangementerne på deres World Cup tour, som er i deres interesse.

For den inderste kærne i MTB overgår vigtigheden af læring gennem globale pipelines vigtigheden af læring fra lokalområdet, og det understreges af godt citat af Amin og Cohendet, der netop pointerer dette; *“There is no compelling reason to assume that ‘community’ implies spatially contiguous community, or that local ties are stronger than ties at a distance” (i Maskell et al. 2006:1007)*”, hvor Maskell følger op; *“Relational proximity can, they argue, exist between actors located in different parts of the world” (Ibid).*

Det betyder i sin enkelthed at globale kontakter kan være lige så vigtige som lokale, - om ikke vigtigere. I denne case er min tolkning af empirien, at de globale pipelines og den læring som det genererer, i lang højere grad er vigtigere end gennem lokale bånd.

Dette skyldes at de problemstillinger som MTB står overfor, er af et så specialiseret omfang, at kundskab om dette antagelig ikke kan forefindes i regionen. Den lokale buzz som den fremstår i teorien som et florerende miljø for informantion og kundskabsudveksling er ikke blevet fundet. Læringen fra lokalsamfundet ind til kærnen af MTB, begrænser sig til hjælp fra Lillehammer turists repræsentant, samt gennem noget læring på eget initiativ om bytteforholdet med lokale tjenesteleverandører der bidrager i arrangementet for sponsoraftaler.

Denne vigtige, men meget begrænsede læring er repræsenteret i den modificerede model som formindskede pile ift. udgangspunktet, for at illustrere at læringsudbyttet gennem lokale kilder er meget begrænset. Imidlertid så er der fundet nogle ansatser til at denne buzz den findes i nogen af MTBs "hjørner" af organisationen. Kulturafdelingens bidrag i arrangementet kan ses som en tillægstjeneste i arrangementet som er med til at hæve helheden af oplevelsen for publikum, og her har afdelingslederen indikeret nogen ansatser til buzztendenser, men fortsat ikke som det florerende miljø der har været tale om i tidligere litteratur (Bathelt et.al 2004). Også afdelingslederen for de frivillige har vist nogen tegn til disse ansatser, hvilket tyder på at disse mindre specialiserede hjørner i organisationen i større grad har mulighed for lære fra den lokale kundskabsbase. Dette kan også være i kombination med den begrænsede direkte kontakt med et globalt netværk, at disse informanter i større grad henter kundskab lokalt. Samtidig har den kulturansvarlige ligeledes manglet støtte fra MTB-ledelsen, hvilket jeg også mener kan være en forklaring til at hun har søgt ud til lokalmiljøet for at lære.

Disse elementer er modificeret ind i figur 17, hvor små pile leder ind i afdelingerne, som er repræsenteret ved de små cirkler i de enkelte processer. Dermed kan vi konkludere med at for kærnen i MTB der arbejder med opgaver der er mere specialiseret, så er læring gennem globale pipelines langt mere væsentligt end læring fra lokalområdet, og for afdelingslederne der mangler tilknytningen til disse pipelines og som har mindre specialiserede opgaver, så er lokalområdet vigtigere for kundskabsgenerering. Det gælder specielt for den kulturansvarlige informant.

De blå pile der leder ud fra modellens kerne (MTB), repræsenterer information og kundskab der flyder ud fra kerneorganisationen i MTB til den lokale klynge. Dette er overført fra den tidligere ideelle model, og afspejler MTBs opfatning om, at det i større grad er dem der spreder informantion til området, end at de får informantion tilbage. Dette kan afspejle at læring gennem

de globale pipelines, overrisler området andre organisationer, men det afspejler også en ubalance i dette forhold. Dette har jeg tolket som værende baseret på en manglende tillid blandt bedrifterne i lokalområdet, som underbygger Rønningen (2009) og Hjalagers (2002) ræsonnement om manglende tillid blandt små rejselivsbedrifter.

Manglende tillid kan være en årsag til denne ubalance, men der kan også være andre grunde. En årsag til denne ubalance kan være at der reelt ikke findes kundskab i området der kan være med til at hæve MTBs kundskabsniveau, fordi kernen i organisationen er så specialiseret. En anden grund kan være at det er fordi MTB ikke er klar over mulighederne der eksisterer for at høste kundskab lokalt, og derved ikke ved hvem der kan bidrage med hvad. I dette tilfælde vil transaktionskostnaderne i denne søgeproces antagelig blive for høje, for en organisation med få resurser.

Men MTBs lave læringsudbytte fra lokalområdet, underbygger den generelle forståelse om at læring igennem globale pipelines for denne lille specialiserede organisation er betydelig og særdeles vigtig.

Man kan måske rejse spørgsmålet om denne kundskab og kompetence faktisk er til stede eller ikke? Jeg mener at der er klare indikationer på at meget nyttig kundskab og kompetence faktisk eksisterer i området, hvilket jeg baserer på at der er flere vellykkede arrangementsorganisationer som Birkebeinerarrangementerne, Lillehammer Skifestival, og World Cup i Alpin på Kvitfjell. Informant 4 fra Lillehammer turist er i nogen grad også en indikation på dette, ved at han rejser mellem de forskellige arrangementer og bidrager med sin kundskab. Det viser også at noget kundskab *kan* overføres og hjælpe de enkelte arrangementer til at styrke oplevelsen indholds- og kvalitetsmæssigt, og så er spørgsmålet i højere grad, hvorfor der ikke er noget udbytterigt samarbejde mellem arrangørerne?

Det leder tilbage til dette med det mulige problem med svag tillid mellem bedrifterne, til at dele kundskab og kompetence. Det manglende udbytte kan sandsynligvis skyldes ufuldstændige eller dårlige læringsprocesserne regionalt i form af dårligt samarbejde og manglende lokalt buzz. En anden plausibel grund kunne være at det "koster" for meget tid for resurssvage organisationer at bidrage i disse relationer? Om ikke andet, så er konklusionen at læring fra lokalområdet ikke kommer MTB til gode i særlig høj grad, og i hvert fald ikke på den måde som teorien fremhæver

lokalt buzz som. Jeg mener at værdien og synergieffekterne som disse bedrifter kan opnå gennem et samarbejde, ligger latent i disse (manglende) relationer, og kan udløses ved at styrke og forbedre de inter-organisatoriske læringsprocesser.

Det fremgår imidlertid sådan at MTB i flere år har kæmpet en kamp for at få andre aktører i regionen til at bidrage i arrangementet, uden held. Det betyder at MTB må tage hele risikoen for arrangementet selv, på trods af at mange lokale og regionale rejselivsbedrifter nyder godt af den overrissling det medfører at tusindvis af betalingsvillige gæster kommer til regionen og bruger de andres deltilbud i det samlede rejselivsprodukt som tilfredstiller gæstens behov⁶. Dette tolker jeg som en kilde til frustration for MTB, fordi de oplever freerider-problematikken, hvilket i større grad svækker villigheden til samarbejde end det modsatte.

I denne case har MTB dog stærke internationale relationer at trække på, specielt UCI, der i stor grad bidrager til læring for MTB. Det kan dog i et regionalt perspektiv forholde sig sådan, at det ikke er alle arrangører der har store aktører i ryggen, så for regionen som helhed, vil et bedre samarbejde blandt disse aktører være værdifuldt. Specielt også med tanke på at få spredt og videreformidlet den kundskab som MTB (og andre aktører) genererer gennem sine pipelines, som kan vise sig at være nyttig læring for andre aktører i regionen.

6.2 Modificering af de Interne læringsprocesser

De interne læringsprocesser i MTB fungerer delvis som modellen i udgangspunktet tilsagde, men med nogle nyancer. Kundskabsudviklingscirklen bestående af fire processer hentet fra Nonaka (1994), kan i stedet for at ses som en proces, heller ses som flere sideløbende kundskabscirkler hos de enkelte afdelingsledere, hvor denne proces fungerer bedre i nogen afdelinger end i nogen andre. Eksempelvis så har det vist sig at den interne læringsproces i arenaafdelingen fungerer godt, med flere sammenhængende overføringsprocesser, som bidrager med at hæve kundskabsniveauet i denne afdeling, hvilket jeg har set tegn til i udviklingen af afdelingens projekt kapabiliteter.

Modsat set har læringsprocessen i kulturafdelingen været præget af konflikter, manglende tillid og mere friktion. Dermed kan modificationen forstås som at disse læringscirkler foregår sideløbende, med en løbende interaktion i de forskellige processer.

⁶ <http://www.dagsavisen.no/tema/reise/kjorer-inn-enorme-summer/>

Jeg kan dog generelt konkludere med at læringsprocesserne i kerneaktiviteterne i organisationen fungerer godt, selvom de bærer preg af en vis grad af ad hoc løsninger og tilfældigheder. Dette var forventet, da MTB er en lille organisation med få ansatte, og de dermed ikke har implementerede faste læringsmønstre. Undtaget er dog delvist arenaafdelingen, som næsten fremstår systematisk i denne kundskabsoverføring, men hvor de antagelig bare er bevidste om vigtigheden af at sprede kundskaben internt for at "sikre den".

Mens læringsprocesserne i kerneaktiviteterne knyttet til arenabygning mm. i arrangementet fungerer godt, så fremgik det at læringsprocessen i tillægselementet på kulturområdet gik mindre gnidningsfrit. Dette element er med til at bidrage til at skabe bedre ramme om oplevelsen, og derfor er læring på dette område, hvis formålet er at forbedre oplevelsen, ligeledes vigtig. Derfor må ledelsen have en (større) opmærksomhed på at alle disse forskellige omtalte læringscirkler optimaliseres gennem de fire processer, hvis de ønsker at hæve kvaliteten på disse områder.

Situationen og forudsætninger i MTB medfører at de er nødt til at tilknytte frivillige afdelingsledere til opgaver som ledelsen før selv ivaretog, og det stiller store krav til de interne læringsprocesser. Her er blandt andet graden af hvordan arbejdsinstrukser bliver brugt fremkommet som en god indikator på en god læringsproces, men jeg mener at en endnu større grad af eksternalisering af tavs erfaringsbaseret kundskab, med fordel kan nedfældes i detaljerede manualer og arbejdsinstrukser som kan overføres til afdelingsledere. Det gælder både dem der er i organisationen nu, men også fremtidige afdelingsledere der kommer ind og skal starte fra bunden af.

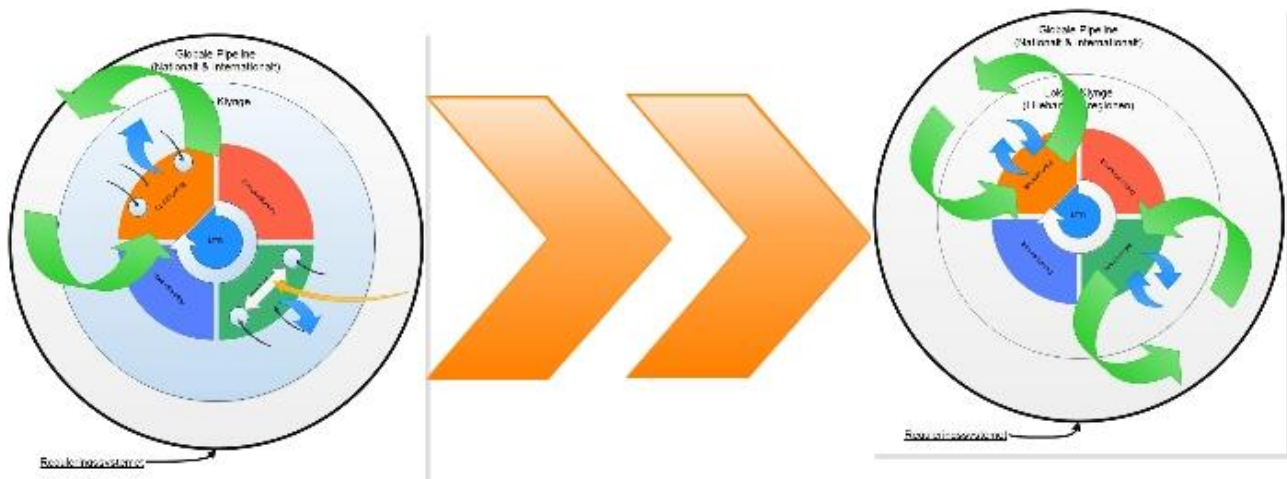
Der er flere grunde til dette. For det første så vil en detaljeret og gennemarbejdet arbejdsbeskrivelse medføre at ledelsen antagelig skal bruge mindre tid til at uddybe, opfølge og kontrollere om arbejdsopgaverne bliver gjort, fordi afdelingslederne i større grad vil finde svar i manualen, som igen vil frigøre tid i ledelsen til at fokusere på andet end oplæring, opfølgning, og kontrollering. For det andet så vil en eksternalisering af kundskab i manualer sikre at kundskaben der i større grad i denne case overføres mundtlig, ikke går tabt hvis nøglepersoner i ledelsen stopper. Dette er en speciel vigtig pointe som både informant 1 i arenaafdelingen og informant 2 i MTB ledelsen også pointerer. Det handler om at sikre den kundskab der eksisterer og som bliver

genereret i organisationen, og sprede denne på tværs af bedriften så den kan udnyttes, og så den forbliver i organisationen.

6.3 Praktiske implikationer

MTBs organisation har en særpregethed i sin projektorienterede organisationsstruktur, men de er ikke de eneste i området med disse særpregede træk. I Lillehammer regionen er arrangementer et satsningsområde, og betydningen af arrangementer nationalt og internationalt er ligeledes øgende (The New Zealand tourist and publicity department 1987 i Getz 2008). Det betyder at forskning om organisationer der opererer under disse forudsætninger som arrangementer naturligt har, også er øget i betydning. Dette studie har dermed bidraget med at give indsigt i hvordan en lille økonomisk resurssvag organisation, der er fuldt og helt afhængig af frivillig arbejdskraft, genererer kundskab gennem et eksternt netværk, og hvordan de interne læringsprocesser bidrager med at hæve kundskabsniveauet i bedriften, og der peges desuden på, hvordan interne læringsprocesser kan forstærkes. Formålet ved at afdække disse forhold har dermed været, at generere teori baseret og inspireret af tidligere rammeværk, der udspringer i en sammensmeltet model der kan beskrive og give forståelse for fænomenet arrangementer under de forudsætninger de opererer under. Andre lignende organisationer kan dermed bruge denne model til at forstå hvordan disse processer fungerer, gøre opmærksom på potentielle svagheder og komme med forslag til forbedringer i disse processer, og overføre denne kundskab ind i egen kontekst, for at bevæge deres organisation mod det ideelle scenarie som er præsenteret.

Det teoretiske bidrag i dette studie er derved to modeller, hvor den første giver en forståelse af hvordan det ideelle scenarie ser ud for en arrangementsorganisation med de forudsætninger som MTB opererer under, og den anden en modificeret model der er et billede af hvordan virkeligheden ser ud for organisationen på nuværende tidspunkt. Diskussionen ovenover og studiets generelle bidrag belyser dermed vejen med de udfordringer MTB står overfor nu, hvordan denne og lignende organisationer gennem forbedringer kan bevæge sig imod det ideelle scenarie, som det enkelt er illustreret herunder i Figur 18.



Figur 17: Virkelighedsbilled af MTB der bevæger sig mod det ideelle scenarie

Det teoretiske bidrag har også underbygget og udvidet forståelsen af Bathelt et.als (2004) ræsonnement om at globale relationer gennem pipelines kan være lige så vigtige, om ikke vigtigere end lokale relationer, også ved overføring af tavs kundskab, som før er anset til at begrænse sig mellem bedrifter med nær beliggenhed.

Med denne omsummering af studiets bidrag vil jeg afslutningsvis afrunde med at komme med nogle forslag til videre forskning, som jeg mener at diskussionen åbnede op for.

6.4 Videre forskning

Studiet her begrænser sig til en enkeltstående case og giver forståelse om forholdene i denne organisation. Ikke desto mindre så kan ingenting generaliseres ud fra dette studiets fund, bortset fra en ansats til analytisk generalisering. Derfor mener jeg at det kan være relevant at forske på lignende organisationer, for at få en bredere og dybere kundskab af de forudsætninger som disse bedrifter opererer under. Eksempelvis ville det være interessant at sammenligne processerne i MTB med kundskabs – og læringsprocesserne i noget større og mere etablerede arrangementsorganisationer.

Ligeledes så mener jeg også at det er naturligt at trække vigtigheden af et netværksstudie om arrangementsbedrifter i Lillehammer regionen frem. Der er kommet stærke indikationer frem om at samarbejdet blandt disse organisationer ikke fungerer som det burde, og derfor mener jeg at det er vigtigt at belyse og forstå grundigere hvad der er barriererne for at dette samarbejde ikke fungerer optimalt. Jeg mener dog også at det er vigtigt at få undersøgt de andre

arrangementsbedrífers syn på dette, da dette studie har begrænset sig til at se på dette forhold fra en side. Et kvalitativt studie der sammenligner disse forhold og disse organisationers perspektiver på dette felt, vil derfor bidrage med værdifuld kundskab som vil ligge til grund for at styrke det regionale samarbejde.

* * *

7 Litteraturliste

- Asheim, Bjørn. 2005. "The geography of innovation" i Fagerberg, Jan. Mowery, David. og Nelson, Richard.(Editors). *The Oxford handbook of innovation*, Oxford University press
- Barney, Jay. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, vol. 17, 99-120
- Bathelt, Harald. og Turi, Philip. 2011. "Local, global, and virtual buzz: The importance of face-to-face contact in economic interaction and possibilities to go beyond", *Geoforum* 42, pp. 520-529
- Bathelt, Harald. Malmberg, Anders. og Maskell, Peter. 2004. "Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and The Porecess of Knowledge Creation", *DRUID Working paper*, No 02-12
- Brady, Tim. og Davies, Andrews. 2004. "Building Prjocht Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning", *Organization studies*, 25 (9): pp 1601-1621
- Byers, Thomas H. Dorf, Richard C. og Nelson, Andrew J. 2011. *Technology Ventures. From Idea to Enterprise*. Singapore: McGrew-Hill Education
- Cooper, Chris. 2006. " Knowledge management and tourism", *Annals of Tourism Research*, Volume 33, Issue 1, January 2006, pp 47–64
- DeGeus, A.P. 1988. "Planning as learning", *Harvard buisness review*, Vol. 66 (2): 70-74
- Drejer, Ina. 2004. "Identifying Innovation in Surveys: a Schumpeterian Perspective", *Research Policy*, vol.33, no.3, 551-562.
- Engen, Marit. 2012. "En eksplorativ studie av innovasjonsprosesser i reiselivsbedrifter", i Rønningen, Martin. & Slåtten, Terje.(Red.) *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*", Fagboklaget, Bergen
- Fagerberg, Jan. 2005 "Innovation: "A guide to the literature" udgivet i Fagerberg, Jan. Mowery, David. og Nelson, Richard.(Editors). *The Oxford handbook of innovation*, Oxford University press
- Fulgsang, Lars. 2008, *Innovation and the Creative Process. Towards innovation with care*, Edward Elgar Publishing, UK.
- Furseth, Peder Inge. 2007. "Innovasjonens Hvem, Hva og Hvordan: Broen mellom Idé og Marked", s. 199-222 i Hernes, Tor & Koefoed, Anne Louise (red.) *Innovasjonsprosesser. Om Innovasjoners Odysseé*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Getz, Donald. 2008. "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, 29, pp 403–428

- Hall, Michael C. og Williams, Allen M. 2008: "Knowledge, Creativity and Innovations", s. 55-87 i Hall, Michael C. & Williams, Allen M. *Tourism and Innovation*, Routledge, New York
- Hjalager, Anne-Mette. 2002. "Repairing Innovation Defectiveness in Tourism", *Tourism Management*, vol. 23, no.5: 465-474.
- Hjalager, Anne-Mette. 2010. "A Review of innovation research in tourism", *Tourism management*, vol .31: 1-12
- Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne. og Christoffersen, Line. 2010. "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode", *Abstrakt forlag*, 4 utgave, Oslo
- Kamfjord, Georg (2001): *Reiselivsproduktet*, 3 utgave, reiselivskompetanse As, Oslo
- Karlsen, Terje Jan. og Gottschalk, Petter. 2008. *Prosjektledelse- fra initiering til gevinstrealisering*, Universitetsforlaget, 2. utgave, Oslo
- Lengnick-Hall, Cynthia A. og Inocencio-Gray, Jessica L. 2013. "Institutionalized Organizational Learning and Strategic Renewal. The Benefits and Liabilities of Prevailing Wisdom", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, November 2013 vol. 20 no. 4 pp. 420-435
- March, James G. 1991. "Exploration and Exploitation in organizational learning", *Organization science*, Vol 2, No 1.
- Martinussen, Willy. 2001. *Samfunnsliv. Innføring i sosiologiske tenkemåter*, Universitetsforlaget, Oslo
- Maskell, Peter. Bathelt, Harald. og Malmberg, Anders. 2006. "Building Global Knowledge Pipelines: The Role of Temporary Clusters", *European Planning Studies* Vol. 14, No. 8
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. "Kvalitativ metode for mekantile fag", *Fagbokforlaget*, Bergen
- Nonaka, Ikujiro. 1994." A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization science/* vol.5, No. 1, February
- Nonaka, Ikujiro. og Von Krogh, Georg. 2009. "Perspective - Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory", : *Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*, Volume 20 Issue 3, May-June 2009, pp. 635-652
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. 2006. "Organizational knowledge creation" in Henry, J. *Creative Management and development*, Sage Publications, pp. 64-81

- Powell, Walter. W. og Grodal, Stine. 2005. "Networks of innovators", i Fagerberg, Jan. Mowery, David. og Nelson, Richard.(Editors). *The Oxford handbook of innovation*, Oxford University press
- Rønningen. Martin, . 2009. "Innovasjon i reiselivsnæringa", i Teigen, Håvard. Mehmetoglu, Mehmet. & Haraldsen, Tone (red), *Innovasjon, opplevelser, og reiseliv*, Fagbokforlaget, Bergen
- Smith, David. 2010. *Exploring innovation*, 2nd edition, McGraw-Hill higher education, London
- Spilling, Olav. 2006. *Entreprenørskap på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sundbo, Jon. 2008. "Innovation and Involvement in Services", s 25-47 i Fuglsang, Lars. *Innovation and the Creative Process. Towards Innovation with Care*, Ed Elgar Publishing Limited, Cheltham.
- Sundbo, Jon. og Fuglsang, Lars. 2002. "Innovation as Strategic Reflexivity", *Routledge*, London.
- Sundbo, Jon. Orfila-Sintes, Francina. og Sørensen, Flemming. 2006. "The Innovative behaviour of tourism firms-comparative studies of Denmark and Spain", *research policy* 36 (2007) 88-106, Elsevier B.V
- Teece, D.J. og Shuen, A. 1997. "Dynamic Capabilities and strategic management", *Strategic management journal*, vol 18:7, pp 509-533
- Vera, Dusya og Crossan, Mary. 2004. "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of management review*, vol 29, No. 2, pp 222-240
- Weidenfeld, Adi, Williams, Allan M. og Butler, Richard W. 2009. "Knowledge transfer and innovation among attractions", *Annals of tourism research*, Vol 37, issue 3, pp. 604-626

7.1 Netsider og Netbaseret artikler

- Baglo, Christine. (5 april 2014) "Kjører inn enorme summer" hentet fra <http://www.dagsavisen.no/tema/reise/kjorer-inn-enorme-summer/> læst (11.05.2014)
- www.Lillehammer.com
- www.oecd.org
- www.ordbogen.com (Læst 5 februar 2014)
- www.ssb.no
- www.UCI.ch

8 Vedlæg

8.1 Grundstammen af Interviewguide

1. Chit chat
 2. Anonymitet og underskrift.
 3. Tilladelse til at optage
 4. Optag
-

Lidt om historien bag arrangementerne, for at se om der har været en høj grad af udforskende læring.

5. Kan du fortælle lidt hvordan det hele startede?
6. Havde I dengang nogen erfaring med arrangementer eller var det bare at prøve sig frem?
7. Har du rejst meget for at lade dig inspirere af hvordan andre udfører samme typer af opgaver som dig?
8. Hvor?
9. Er der nogen internationalt som du kan ringe direkte for at bede om råd?

Om de får mange gode småråd/tips i lokalmiljøet (Local buzz). Hoteller, attraktioner, servering, cykelklubber, cykeleksperter.

10. Hvordan er jeres forhold til overnatningsbedrifterne og serveringsstederne i området?
11. Deler I mange tanker og ideer om deres rolle og jeres rolle under arrangementet?
12. I hvor høj grad mener du at lokalmiljøet er med til at løfte arrangementet sammen med jer?
 - a. Hvordan bidrager de?/ Hvordan er det ønskeligt at de bidrager?
13. I hvor høj grad får I indspil fra andre i lokalmiljøet om hvordan I kan løse problemer?
 - a. Hvem?
14. Opsøger I selv råd om hvordan opgaver skal løses i nærmiljøet?
15. Hvem henvender I jer specielt til?

Er der mange situationer og udfordringer som de ikke har stået overfor før i WC 13, og hvordan løser de disse opgaver? Bruger de sit netværk og i såfald hvilken del af netværket er det de bruger (Pipelines)?

16. Kan du fortælle lidt om hvordan WC13 så anderledes ud end WC12?
 17. Hvilke nye udfordringer stod I overfor?
 18. Var dette helt nye områder for jer?
 19. Hvordan blev disse udfordringer løst?
 20. Hvem fik I hjælp af? (Eksempler → Grav) (Netværk: lokalt, regionalt, nationalt, internationalt)
 - a. Informant 5s rolle
 - b. Informant 4s rolle
 - c. Informant 1s rolle
 21. Hvordan har UCI bistået jer? (manualen)
 22. Manualen som de har givet jer. Har den givet en bedre forståelse af hvordan WC13 skulle gennemføres?
 - a. (Giver den svar på spørgsmål?)
 23. Hvilken rolle har REB BULL haft og skal de også være med til VM?
 24. Har de stillet nogen krav til jer som I må indfri?
-

25. Jeg har forstået at I startede et nyt selskab?
26. Hvorfor det og hvor/hvem kom ideen til dette fra?
27. Inger-Marie og Else kom også ind frem mod WC13.
28. Hvorfor det?

29. Hvordan har I sikret at informant 6 og Informant 3 har været klædt på til at ivaretag de opgaver I har givet dem i tilknytning med WC13?
30. Har I overleveret nogen former for manualer eller erfaringsmemoer eller ligende, som har givet indblik i hvordan opgaverne er blevet løst tidligere?
31. Hvordan er informant 6 og Informant 3 ellers blevet støttet i at løse sine arbejdsopgaver?

I forhold til WC13 var der en del nye tiltag.

32. Var der nogen ting under WC13, som du kan trække frem som ikke fungerede som forventet? (Blandt: ansatte/frivillige, konkurrencen, Kulturdelen, Servering, Det tekniske)
33. **Gerne flere eksempler!**
34. Hvordan blev du opmærksom på disse problem?
35. Hvordan bliver dette ændret til VM? (Har I fundet en løsning på dette problem?)
36. Hvem har bidraget til denne løsning og hvor kommer den fra? (Hans egen løsning, inspiration andre steder fra, samtaler med andre (hvem?))

37. Er I optaget af at evaluere efter et afsluttet arrangement?
38. Hvordan foregår dette?
39. Afkræver I nogen form for evaluering fra jeres staff/frivillige
40. Hvad sker der med denne information bagefter?
41. Bliver det nedskrevet?
42. Bliver det delt og med hvem?

43. Samler I noget information om hvordan det er gået for jeres samarbejdspartnere?
 - a. Uformel snak
 - b. Formelle opsamlingsmøder
 - c. Dokumenter



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no