

**Titel:** Livet på den grønne Gren – Udvikling af netværkssamarbejde i Skagen

**Projektperiode:** Fra 01-02-2009 til 03-09-2009

**Deltagere:** Jens Kaae Fisker  
Michael Thyrrestrup Pedersen

**Vejleder:** Søren Kerndrup

#### Synopsis:

Dette speciale er først og fremmest udarbejdet med henblik på at assistere udviklingen af netværkssamarbejdet i lokalsamfundet Skagen. Men formålet har også været at skabe mere generel viden, der kan anvendes også i andre lokalsamfund. Netop anvendelighed af viden er et nøgleord i forbindelse med nærværende projekt, der er skrevet til såvel den akademiske læser som til de personer og organisationer, der i deres dagligdag står over for de problemstillinger, som vi i projektet har behandlet. Det være sig i Skagen som i andre lokalsamfund.

På det generelle plan udmønter vore undersøgelser sig i en konceptuel værktøjskasse, hvis mulige anvendelse vi derefter igennem konkrete undersøgelser i Skagen har forholdt os til.

Udarbejdelsen af værktøjskassen bygger på en bred begrebslig udredning, der søger viden om, hvad der i et holistisk perspektiv kan skabe udvikling i lokalsamfundet.

De konkrete undersøgelser i Skagen bygger på en lang række kvalitative aktørinterviews, der søgte at afdække såvel de vigtigste problemstillinger i Skagen, som svagheder i det lokale netværk og de forskellige udviklingssyn, der er til stede blandt aktørerne.

**Oplagstal:** 10

**Sideantal:** 90

**Bilagsantal:** 2

**Afsluttet den** 03-09-2009

## 1 FORORD

Det overordnede tema for denne rapport er netværkssamarbejde i lokalsamfundet. Mere specifikt har vi arbejdet med turistdestinationen og lokalsamfundet Skagen.

Rapporten er udarbejdet i perioden 1. februar 2009 til 3. september 2009. Kildehenvisninger er så vidt det har været muligt foretaget efter Harvard metoden. Vejleder på projektet har været Søren Kerndrup.

En lang række personer i Skagen har i løbet af projektperioden vist sig utrolig behjælpelige og har udvist stor interesse i vores arbejde. Vi vil således gerne sende en tak til alle, der har stillet sig selv og deres tid til vores rådighed. En særlig tak går til René Zeeberg fra Skagen Turistforening, der både før, under og efter udarbejdelsen af projektet har fungeret som en yderst engageret kontaktperson og sparringspartner.

---

Michael Thyrrestrup Pedersen

---

Jens Kaae Fisker

**2 INDHOLD**

|       |                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------|----|
| 1     | Forord .....                                       | 1  |
| 2     | Indhold.....                                       | 3  |
| 3     | Indledning.....                                    | 5  |
| 3.1   | Læsevejledning .....                               | 7  |
| 4     | Den analytiske ramme .....                         | 8  |
| 4.1   | Overvejelser vedrørende projektdesign.....         | 8  |
| 4.2   | Udviklingssyn .....                                | 11 |
| 4.3   | Begrebslig afgrænsning .....                       | 15 |
| 5     | Begrebslig udredning.....                          | 15 |
| 5.1   | Sammenhænge mellem turisme og lokaludvikling ..... | 15 |
| 5.1.1 | økonomiske koblinger .....                         | 17 |
| 5.1.2 | Sociokulturelle aspekter .....                     | 20 |
| 5.1.3 | miljøområdet .....                                 | 24 |
| 5.2   | Lokalsamfundets forskellige udviklingssyn.....     | 26 |
| 5.3   | Samarbejde i lokalsamfundet.....                   | 28 |
| 5.4   | Entrepreneurship.....                              | 30 |
| 5.4.1 | Erkendelsen af muligheder.....                     | 31 |
| 5.4.2 | Udnyttelsen af muligheder .....                    | 34 |
| 5.4.3 | Community entreprenøren .....                      | 37 |
| 5.5   | Netværk .....                                      | 38 |
| 5.5.1 | Introduktion til netværk .....                     | 39 |
| 5.5.2 | Udnyttelse og udvikling af netværk.....            | 41 |
| 6     | Opbygning af en værktøjskasse.....                 | 45 |
| 6.1   | Netværkssamarbejde .....                           | 46 |

|       |                                                      |    |
|-------|------------------------------------------------------|----|
| 6.2   | Facilitering af entrepreneurship .....               | 50 |
| 6.3   | Facilitatorrollen .....                              | 53 |
| 7     | Case: Skagen .....                                   | 54 |
| 7.1   | Metode .....                                         | 55 |
| 7.2   | Introduktion til Skagen .....                        | 57 |
| 7.3   | Udredning af temaer i skagen .....                   | 59 |
| 7.3.1 | Skagboernes og turisternes rum .....                 | 59 |
| 7.3.2 | Deltidsskagboerne .....                              | 63 |
| 7.3.3 | Kulisseby vs. Aktiv erhvervsby .....                 | 65 |
| 7.3.4 | Sociale problemstillinger i en udkantsby.....        | 67 |
| 7.3.5 | Udviklingssyn .....                                  | 68 |
| 7.4   | Facilitatorrollen .....                              | 70 |
| 7.4.1 | Svagheder i netværket og uudnyttede ressourcer ..... | 72 |
| 7.4.2 | Strukturering af netværkssamarbejde .....            | 75 |
| 7.4.3 | Nedbrydning af barrierer.....                        | 76 |
| 8     | Konklusion .....                                     | 78 |
| 9     | Litteratur.....                                      | 80 |
| 10    | Bilag 1: Interviewguide - Aktører.....               | 89 |
| 11    | Bilag 2: Interviewguide – Ekspertter.....            | 90 |

### 3 INDLEDNING

Dette projekt omhandler de problemstillinger der, set ud fra et turismeperspektiv, knytter sig til udviklingssamarbejde i lokalsamfund. Det konkrete udgangspunkt for at beskæftige sig med dette overordnede tema er lokalsamfundet i Skagen, som netop er præget af turisme og hvor man i disse år er ved at igangsætte initiativer til forbedring af samarbejdet imellem lokale aktører i forhold til den lokale udvikling. Formuleringen af de problemstillinger, der helt konkret behandles i projektet er således udarbejdet på baggrund af samtaler med organisationen Skagen365; en sammenslutning med deltagelse af fire af de vigtigste aktører i Skagensområdet (Skagen Havn, Skagen Turistforening, Skagen Museum og Skagen Handelsstandsforening). Formålet med denne organisation var i første omgang blot at fejre, at de fire aktører hver især fyldte 100 år nogenlunde samtidig. Man besluttede derfor at fejre det sammen og kalde det en 400 års fødselsdag i stedet. Dette samarbejde, der altså oprindeligt var tænkt som noget midlertidigt, blev en øjenåbner for de involverede parter, der opdagede hvor store fordele et sådant tværsektorelt samarbejde kunne indebære. Følgeligt bestemte man sig for at fortsætte samarbejdet og forsøge at videreudvikle det. Det fælles formål i udviklingsøjemed var at gøre Skagen til et lokalsamfund, hvor der er aktivitet hele året, et samfund der er et besøg værd også udenfor den traditionelle turistsæson. Med andre ord en helårsdestination; heraf navnet Skagen365. Den første udvikling af samarbejdet har taget udgangspunkt i en netværkstankegang, hvor de fire oprindelige parter udgør det centrale netværk omkring hvilket tanken er at oprette en række satellitnetværk. De to første af disse er startet op i form af henholdsvis Skagen Gastronomy, hvor en række af Skagens restauratører er involveret og Skagen Meetings, der står for koordinering i forbindelse med konferencer og lignende.

Vi har altså at gøre med et udviklingssamarbejde under fortsat opbygning og udvikling; en udvikling der endnu ikke er fastlagt. I forbindelse med samtaler med Skagen365 fremstod tre problemstillinger som særligt vigtige:

1. Hvordan kan der skabes udvikling i turisterhvervet i Skagen udenfor højsæsonen?
2. Hvordan kan en mere sammenhængende udvikling på turismeområdet sikres?
3. Hvordan kan netværkssamarbejdet Skagen365 videreudvikles og assistere udviklingen i Skagen, især mht. helårsturisme?

Dette understreger det førnævnte formål med Skagen365, men udtrykker også et ønske om et mere holistisk syn på lokaludviklingen. Med andre ord et ønske om et bredere funderet udviklingssamarbejde, der også rækker ud over de temaer der er direkte turistrelaterede. Sammenhængen mellem by og havn er eksempelvis et centralt tema, som også knytter sig til det holistiske perspektiv.

Ovenstående danner grundlaget for at vi beskæftiger os med lokalt udviklingssamarbejde set ud fra et turismeperspektiv. Herfra kunne vi have bevæget os i mange retninger; forskellige faglige udgangspunkter har forskellige perspektiver og indebærer forskellige fokuspunkter. Indenfor den økonomiske geografi, er

der stor fokus på drivkræfterne bag den lokale udvikling, hvor innovation og entrepreneurship i særdeleshed fremhæves. Denne forskningstradition har også i mindre udstrækning beskæftiget sig med entrepreneurship på turismeområdet (Ioannides & Petersen, 2003). Problemfeltet kan også anskues fra turismeforskningens perspektiv: her har lokaludvikling været genstand for mere opmærksomhed efterhånden som fokus på destinationssamfundet er øget. Det gør sig fx gældende for den community orienterede tradition indenfor turismeplanlægningen (Hall, 2008). Netværk har udgjort det primære fokus for de turismeforskere, der har beskæftiget sig med begrebet integreret turisme (Saxena et al., 2007). Ligeledes har mere generel forskning i lokaludvikling også relevans selvom den ikke beskæftiger sig direkte med turismens rolle (fx Pike et al., 2006). Fælles for alle disse fagretninger er, at netværk i en eller anden form spiller en rolle (Sørensen, 2007; George & Nedelea, 2008; Scott et al., 2008; Blair & Carroll, 2009; Burt, 2000). Udbredelsen af begrebet bæredygtig udvikling har også haft indflydelse på det aktuelle problemfelt; dels som en konkret måde at betragte lokaludvikling holistisk (Hall, 2008) og dels i form af turismens betydning for det lokale miljø (Christ et al., 2003).

Dette understreger hvor komplekst problemfeltet er. I sig selv omfatter lokaludvikling alle aspekter af lokalsamfundet, mens turisme ikke kan betragtes som en afgrænset sektor indenfor dette. Turisme er derimod en størrelse, der både influerer på og er afhængig af lokalsamfundets overordnede udvikling. Denne kompleksitet gør sig gældende for såvel forskeren, der betragter problemfeltet fra en akademisk vinkel, som for de personer og organisationer der arbejder med lokaludvikling og turisme på en daglig basis og som derfor har en udpræget praktisk tilgang til problemfeltet. Sidstnævnte er først og fremmest interesserede i muligheder for at forbedre den lokale udvikling og går i denne sammenhæng mere op i effektivitet og praktisk gennemførlighed end dybereliggende sammenhænge og forståelser. Nærmest omvendt forholder det sig for den akademiske forsker, der netop sigter mod en dybere forståelse af problemfeltet. Endvidere er dette som tidligere nævnt blevet bearbejdet fra mange forskellige fagretninger, med forskellige perspektiver og formål. Dette kan betyde, at en stor del af den viden, der måtte eksistere på området ikke er umiddelbart tilgængelig og praktisk anvendelig for de lokale aktører, fordi den er uoverskuelig og spredt. Beer (2009: 85) konkluderer i tråd med dette: *'(...) researchers and practitioners constitute different communities who more often talk past each other rather than engage in meaningful dialogue'*. En vigtig del af formålet med dette projekt er i denne sammenhæng, at bygge bro mellem den akademiske og den praktiske verden. Udgangspunktet for at gøre dette er at sikre, at den viden der søges også rent faktisk er efterspurgt i virkelighedens verden. Dette forsøgte vi bl.a. at sikre ved den førnævnte inddragelse af lokale aktører i problemformuleringsfasen af projektet. Dernæst er det et spørgsmål om at formidle den, så den bliver praktisk anvendelig uden samtidig at miste den akademiske dybde.

Projektet kan overordnet opfattes som inddelt i fire faser:

1. Problemformuleringsfasen, hvor problemfeltet blev indkredset i samspil med lokale aktører.
2. En generel begrebslig fase, hvor den analytiske ramme sættes.
3. En mere specifik begrebslig fase, hvor en række begreber diskuteres indenfor den analytiske ramme.

4. En praktisk fase, hvor resultaterne af den foregående fase udfoldes i en konkret kontekst (Skagen).

De problemstillinger, der resulterede af samtalerne med Skagen365 er specifikt knyttet til projektets praktiske kontekst. I den endelige problemformulering er det således relevant at inddrage mere generelle spørgsmål, der kan besvares igennem en generel begrebslig udredning. Den grundlæggende problemstilling handler dybest set om det at skabe udvikling i et lokalområde igennem netværkssamarbejde. Det er denne udfordring man står overfor i Skagen365; en udfordring der imidlertid gør sig gældende i de fleste lokalsamfund. Det er altså i første omgang relevant at behandle spørgsmålet om hvad en 'god' udvikling er. Det gælder såvel de forskellige opfattelser, der kan eksistere i et lokalsamfund samt vores egen holdning og tilgang til spørgsmålet. Dette har betydning for den videre behandling af spørgsmålet om, hvordan man gennem samarbejde kan skabe udvikling; dvs. hvilke begreber der i denne sammenhæng inddrages.

Den grundlæggende problemformulering lyder altså som følger:

**Hvordan kan der igennem samarbejde skabes udvikling i et lokalsamfund når dette betragtes ud fra et turismeperspektiv?**

På baggrund af dette danner det efterfølgende kapitel den analytiske ramme, som den videre behandling af problemstillingen er indordnet under. I denne forbindelse formuleres også diverse underspørgsmål, der supplerer den overordnede problemformulering.

### 3.1 LÆSEVEJLEDNING

Som omtalt i ovenstående henvender denne rapport sig til to læsergrupperinger: den akademiske og den praktiske. Vi er naturligvis af den holdning at rapporten i sin helhed er interessant for begge grupper, men i virkelighedens verden er det nu engang ikke altid realistisk at praktisk orienterede læsere (den lokale aktør, planlægger etc.) har tid til at læse en rapport som denne fra ende til anden. Det er således på sin plads med en lille læsevejledning til disse læsere. Denne skal sikre anvendeligheden af rapporten ved at guide læseren til de kapitler der har relevans for ham eller hende.

Det er vigtigt at projektet læses kronologisk, for at alle sammenhænge står klart, for at overblikket bevares i den sidste del, da der ofte henvises tilbage. Dette er selvsagt vigtigst for den akademiske læser, da denne i de fleste tilfælde forventer et andet resultat af at læse en rapport end den praktisk orienterede læser. Til sidstnævnte, som måske ikke har tid til at gennemgå en relativt lang rapport fra ende til anden, vil der være nogle oversigtsgivende afsnit og figurer specielt i projektets anden del, som kortfattet forsøger at danne overblik.

Første del henvender sig hovedsageligt til det akademiske segment af målgruppen for projektet, da der her er teoriopbygning og inddragelse af elementer til skabelse af værktøjskassen. Denne er til gengæld tænkt også at skulle være anvendelig for den praktiskorienterede læser, som skulle kunne implementere værktøjskassen i lokalsamfundet, det er dog også samtidig en opsamling af inddragelsen af begreberne i den første del, som modificeres til en værktøjskasse for samarbejde i lokalsamfund. Derved er det i værktøjskassen den mest udprægede akademisk-praksis syntese findes.

Projektets anden del henvender sig hovedsageligt til den praktiskorienterede læser, og specielt aktørerne i Skagen. Her sættes værktøjskassen ind i en konkret kontekst i lokalsamfundet Skagen, hvor der gives bud på hvordan værktøjskassen kunne implementeres.

## 4 DEN ANALYTISKE RAMME

Besvarelsen af projektets problemformulering kan gribes an på vidt forskellig vis. Hvilken der vælges afhænger dels af det projektdesign der vælges og mere konkret i forhold til dette projekts genstandsfelt af det udviklingssyn der anlægges. Overvejelserne vedrørende projektdesign, der har påvirket processen behandles således i dette kapitels første afsnit, mens det andet redegør for vores udviklingssyn. På baggrund af disse afsnit kan vi afgrænse projektets begrebslige aspekter og redegøre for de benyttede metoder. Samlet udgør dette den analytiske ramme der har formet projektets forløb og som strukturerer denne rapport.

### 4.1 OVERVEJELSER VEDRØRENDE PROJEKTDISEGN

I tråd med den generelle forskningskultur på Aalborg Universitet er dette projekt problemorienteret og har fokus på udvikling af løsningsforslag til disse problemer. Målet om at bygge bro mellem den akademiske og den praktiske verden, der blev formuleret i rapportens indledning knytter sig således også tæt til den problem- og løsningsorienterede tilgang.

Fuglsang & Olsen (2004: 28f) opstiller med inspiration i Olsen & Pedersen (2003) tre praktiske strategier, der kan følges i henhold til videnskabsteori når der arbejdes problemorienteret. I den første tager projektet enten direkte udgangspunkt i et videnskabsteoretisk problem eller også indeholder problemstillingen et sådant. Videnskabsteori bliver altså en central del af projektet ofte følges en bestemt tilgang relativt tæt. Det er ikke tilfældet i dette projekt. Den anden strategi bruger videnskabsteori til at reflektere over de centrale valg der tages i projektforløbet. Man anvender bevidst teorier fra forskellige tilgange og reflekterer over de forskellige måder, som de forskellige tilgange behandler problemet og dermed når frem til forskellige løsninger. I den tredje strategi forholder man sig til videnskabsteoretiske diskussioner, efterhånden som de bliver relevante og redegør kun eksplicit for de mest centrale.

Den videnskabsteoretiske tilgang i dette projekt knytter sig tættest til den tredje strategi i det ovenstående. Relevante diskussioner er således blevet ført efterhånden som projektforløbet er skredet frem og har først og fremmest været relateret til de valg af fremgangsmåde, der på forskellige tidspunkter har været nødvendige. Den første diskussion, som vi finder relevant også at inddrage her, drejer sig helt grundlæggende om problemer og deres løsninger. Problemer er socialt konstruerede og i meget høj grad formet af øjnene der ser dem. Som Pidd (2004:66) udtrykker det: *'Problems are constructs that emerges from ongoing issue streams and to which attention is paid.'* Der er først tale om et problem i det øjeblik det er erkendt og formuleret som et sådant. Ethvert problemorienteret projekt starter da også med en problemformuleringsfase med dette som formål. Denne bør ikke tages for givet, men bør, pga. dens store betydning for resten af projektforløbet, være genstand for videnskabsteoretisk refleksion. Således finder vi



det vigtigt at henlede opmærksomheden på den sociale konstruktion af dette projekts problemformulering. Denne er som tidligere nævnt formuleret på baggrund af en dialog med lokale aktører i Skagen, hvilket har flere implikationer for projektet. Dels vil de formulerede problemer hovedsageligt knytte sig til den lokale kontekst og dels er de udtryk for de konkrete aktørers egen subjektivitet. De blev bedt om at redegøre for de problemer, som de mente var mest relevante at finde løsninger til i relation til lokalsamfundets videre udvikling. Da de pågældende hovedsageligt havde tilknytning til servicesektoren og mere specifikt turistsektoren, relaterede de formulerede problemer sig også overvejende til denne sektor. Det må således forventes, at en aktør med tilknytning til eksempelvis Skagen Havn ville have prioriteret problemerne anderledes.

Den mere specifikke videnskabsteoretiske inspiration til arbejdet med brobygning mellem den akademiske og den praktiske verden er hentet i aktionsforskningens dialogtradition, der af Nielsen (2004: 534) beskrives som: *'en pragmatisk praksisorienteret forskning, hvis sigte er at skabe metoder og procedurer, der kan bestyrke dialogelementet i arbejdsliv, lokalsamfund og institutioner.'* I forhold til de metodologiske valg i projektforløbet er det imidlertid vigtigt at understrege, at dialogtraditionens principper kun i begrænset omfang er blevet fulgt. Udarbejdelsen af en værktøjskasse, der har til formål at assistere udviklingen af netværkssamarbejde og entrepreneurship er direkte inspireret af sigtet om at være praksisorienteret og at skabe specifikke metoder og procedurer, der kan anvendes i lokalsamfundet. Derudover skal projektet som helhed opfattes som et oplæg til og grundlag for en fremtidig dialogproces med lokalsamfundet. Projektet danner i denne forbindelse en ramme for det videre arbejde og italesætter vigtige problemstillinger, som ikke i forvejen var genstand for tilstrækkelig opmærksomhed. Nielsen (2004: 544) anfører vedrørende vidensskabelse: *'at erkendelse og vidensskabelse ikke er et eksklusivt anliggende for forskere, men at disse kun yder et – ydmygt – bidrag til en koopererende vidensskabelse, hvor mange samfundsgrupper i stigende grad vil komme til at spille sammen.'* Dette understreger netop vigtigheden af, at den viden der er produktet af dette projekt efterfølgende videreudvikles i dialog med det eller de lokalsamfund som den berører. Projektrapportens rolle i denne sammenhæng er at gøre den akademiske viden tilgængelig i den praktiske verden og dermed muliggøre førnævnte dialog.

Den logik der er fulgt i selve projektforløbet er nærmere knyttet til grundtankerne i den kritiske realisme, som ser virkeligheden som en realitet, der eksisterer uafhængigt af forskeren. Vores inddragelse af socialkonstruktivistiske tanker i forhold til såvel problemer som muligheder kan umiddelbart opfattes som modstridende med den kritiske realisme. Det mener vi imidlertid ikke, da erkendelsen af virkeligheden som reelt eksisterende ikke udelukker, at visse elementer i denne kan betragtes som sociale konstruktioner. Tværtimod er vi af den opfattelse, at et socialkonstruktivistisk perspektiv på meget komplekse samfundsmæssige sammenhænge kan supplere og uddybe forståelsen af disse ved at forklare, hvordan den forståelsesramme de indgår i er konstrueret og evt. italesat. Dette kommer i projektet konkret til udtryk igennem det indgående fokus, der lægges på betydningen af forskellige udviklingssyn. Derudover suppleres det traditionelle syn på muligheds erkendelse i forbindelse med entrepreneurship med Fletchers (2006) socialkonstruktivistiske perspektiv.

En uddybende forståelse af komplekse samfundsmæssige sammenhænge er som sagt baggrunden for blandt andet inddragelsen af socialkonstruktivisme. Men det er også centralt i den kritiske realismes stratificerede ontologi, der er opdelt i tre niveauer: det empiriske (data), det aktuelle (tendenser og hændelser) og det dybere niveau (strukturer, kræfter og mekanismer). Målet med forskningen er at afdække de strukturer, kræfter og mekanismer, der findes på det dybere niveau. Netop ontologien og forståelsen af denne er af særlig betydning indenfor den kritiske realisme, fordi den er afgørende for hvilken viden der skal lægge til grund for besvarelsen af problemformuleringen. Det danner med andre ord den referenceramme som analyserne skal betragtes i (Jespersen, 2004: 149). Dette fokus på ontologien afspejler sig i vores redegørelse for projektets analytiske ramme som dette afsnit er en del af. Projektets genstandsfelt kredser således om begrebet udvikling, som derfor også behandles indgående i det efterfølgende afsnit, hvor der redegøres for det udviklingssyn der anlægges i projektet. Først er det imidlertid relevant at forholde sig lidt nærmere til den indflydelse kritisk realisme har på projektet. Teoriudviklingen i kritisk realisme består ifølge Jespersen (2004: 146) i: *'at afklare relationer mellem aktører og institutioner, der løbende ændrer adfærd og struktur henover tiden.'* Dette er netop, hvad den empiriske undersøgelse i anden del af projektet søger at gøre i forhold til lokalsamfundet i Skagen. Set i dette lys er inddragelsen af socialkonstruktivistiske tanker i øvrigt yderst relevant idet disse antager at: *'samfundsmæssige fænomener ikke er evige og uforanderlige, men derimod tilblevet via historiske og sociale processer'* (Rasborg, 2004: 349).

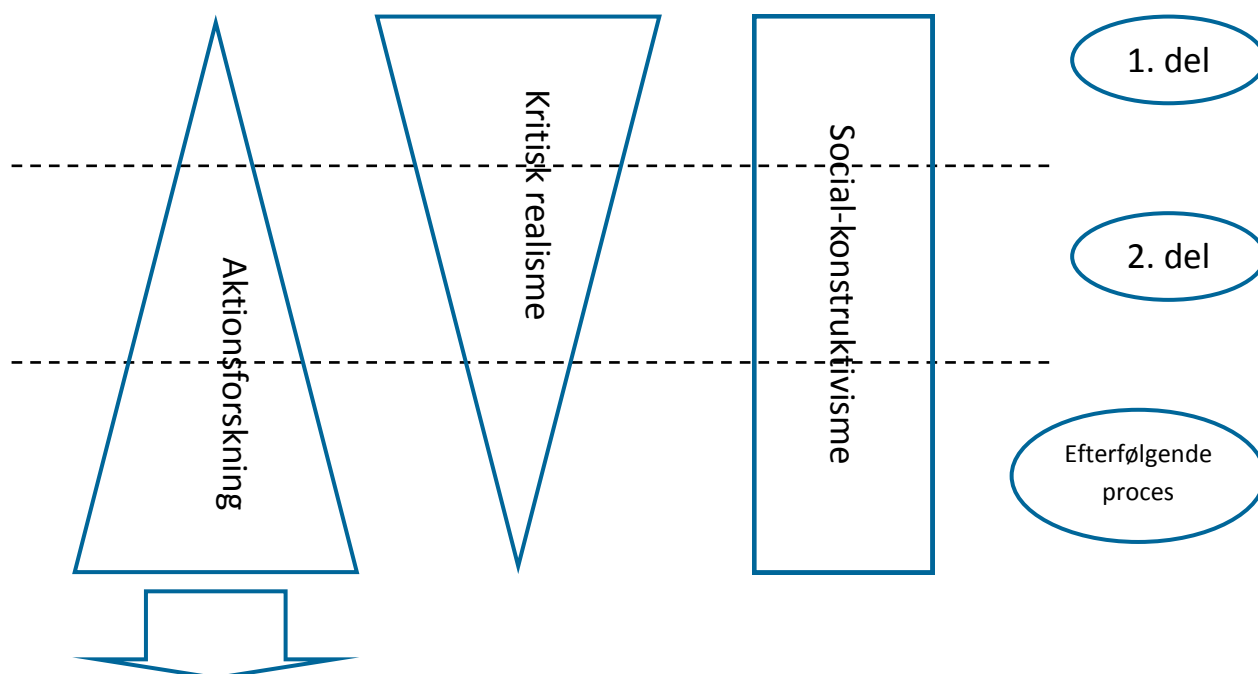
Det er imidlertid også i anden del, at aktionsforskningens dialogtradition begynder at spille en større rolle. Formålet med anden del er således at skabe grundlag for en fremtidig dialog i lokalsamfundet, hvor den akademiske viden udvikles i samspil med den mere erfaringsbaserede pragmatiske viden, der opstår i lokalsamfundets praksis. I forlængelse af projektet er det således tanken, at elementer af værktøjskassen skal bringes i direkte anvendelse i Skagen med efterfølgende refleksion i forhold til den akademiske viden.

Jespersen (2004: 149) opstiller en projektstruktur baseret på kritisk realisme:

1. Problemformulering
2. Det bagvedliggende genstandsfelts ontologi
3. Epistemologisk diskussion af mulige teorier (hypoteseformulering)
4. Realistisk analysemetode (baseret på åbne teorier og empirisk verifikation/falsifikation)
5. Betingede konklusioner

Problemformuleringsfasen er allerede omtalt og det bagvedliggende genstandsfelts ontologi behandles som sagt i den analytiske ramme. Herefter følger rapporten kun tilnærmelsesvist ovenstående struktur. Der er således ikke tale om en decideret epistemologisk diskussion i begrebsudredningen, som heller ikke i klassisk forstand leder frem til en hypotese. Værktøjskassen kan imidlertid godt anskues som en række hypoteser med baggrund i begrebsudredningen. De værktøjer som udledes af denne er på sin vis hypoteser om hvilke tiltag, der vil være gavnlige for lokaludviklingen. Disse bliver dog ikke direkte forsøgt verificeret, men deres mulige anvendelse i Skagen vurderes. Det er her, at aktionsforskningens pragmatiske principper

i højere grad bliver centrale i projektforløbet. Samtidig bevares det socialkonstruktivistiske element imidlertid: først og fremmest i form af fokus på de forskellige udviklingssyn der er til stede i caseområdet.



Figur 1 Oversigt over de videnskabsteoretiske elementer i projektdesignet. 1. del refererer til den analytiske ramme, begrebsudredningen og værktøjskassen, mens 2. del refererer til casen.

Figur 1 opsummerer projektets videnskabsteoretiske grundlag. Vores tanker har således deres udspring i aktionsforskningens dialogtradition, mens fremgangsmåden i første del af projektet i højere grad knytter sig til den kritiske realisme. Baggrunden for dette er en vurdering af et behov for opbygning af praktisk anvendelig viden, der kan danne grundlag for den form for vidensskabelse, der knytter sig til aktionsforskningens dialogtradition. Igennem hele processen er dette suppleret med et mere socialkonstruktivistisk perspektiv, som er mest fremtrædende i forbindelse med formuleringen og italesættelsen af de problemstillinger, der er arbejdet med og i forbindelse med anskuelse af mulighedsdannelse som social konstruktion.

## 4.2 UDVIKLINGSSYN

For at kunne besvare spørgsmål om, hvordan udvikling kan skabes er det en helt grundlæggende nødvendighed at forstå, hvad begrebet udvikling egentlig dækker over. Denne forståelse er ikke så simpel som den i mange sammenhænge gøres; betydningen af ordet udvikling tages ofte for givet og er ikke genstand for dybere refleksion (Pike et al., 2006). Der stilles med andre ord ikke spørgsmålstejn ved, hvad udvikling er eller hvad det bør være. En meget udbredt antagelse i denne sammenhæng er helt central for nærværende diskussion: sidestillingen af udvikling og økonomisk vækst. Dette giver et meget smalt

udviklingssyn indenfor hvilket det udelukkende er interessant at betragte økonomiske sammenhænge. Baggrunden for det økonomiske fokus ligger i oprindelsen af udviklingsbegrebet, der ikke ligger mere end godt 250 år tilbage, hvor den begyndende industrialisering genererede store og relativt hurtige ændringer i de vestlige samfund. Dette resulterede i en bevægelse fra en cyklisk til en lineær tidsopfattelse, hvorved det blev relevant at tale om forandringer som udvikling i modsætning til cyklisk tilbagevendende begivenheder. I en verden hvor kapitalismen havde gjort sit indtog blev udvikling defineret som vedblivende indkomststigninger pr. indbygger (Pike et al., 2006: 25). Udvikling blev altså defineret igennem en økonomisk optik, der siden har præget forståelsen og brugen af begrebet. Såvel neo-klassiske som keynesianske og radikale tilgange har således med forskellige perspektiver og konklusioner haft økonomi som fokuspunkt. Først i 1990'erne begyndte forståelsen af begrebet for alvor at blive udvidet til også at omfatte andre aspekter, som det sociale, det miljømæssige, det politiske og det kulturelle (Pike et al., 2006: 24). Dette skal ses i sammenhæng med udbredelsen af bæredygtig udvikling, som et begreb, der repræsenterer en holistisk forståelse af hvordan udvikling burde være. Dermed er det også en reaktion på de hidtidige traditioner indenfor udviklingsforskningen, der kritiseres for et overdrevent fokus på økonomi (Pike et al., 2006: 113). De tidligere nævnte tilgange har haft fokus på spørgsmålet om hvad udvikling er, men indenfor den bæredygtige tradition er det i højere grad spørgsmålet om, hvad udvikling bør være der er i centrum. Der er altså tale om en normativ tilgang, hvor der aktivt tages stilling til, hvad en ønskelig udvikling indebærer; fokus er herefter på mulighederne for at opnå denne. Når økonomi også indenfor den bæredygtige tradition fylder meget, hænger det altså sammen med at økonomiske faktorer også her opfattes som vigtige. Omvendt tages der afstand fra forståelsen af, at økonomisk vækst er målet med udvikling og at samfundets sociokulturelle og miljømæssige aspekter er underordnede.

Den holistiske grundtanke, der således er fundamentet for det bæredygtige udviklingssyn, er central for den forståelse, der ligger til grund for tankegangen bag dette projekt. Den udvikling der søges skabt i et lokalsamfund bør ikke alene være fokuseret omkring økonomiske mål; der skal også tages stilling til, hvad en ønskelig udvikling i øvrigt indbefatter for lokalsamfundet som helhed. Men hvad skal denne stillingtagen bygge på? Med andre ord, hvem skal afgøre hvad en 'ønskelig' udvikling er? Hovedparten af forskere indenfor den bæredygtige tilgang definerer den ønskelige udvikling i lighed med Brundtland rapportens definition af bæredygtig udvikling: *'development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs'* (WCED, 1987: 43). Definitionen understreger tilgangens normative natur, men repræsenterer ikke et egentligt svar på spørgsmålet. Det post-strukturalistiske udviklingssyn indeholder til gengæld et perspektiv, der er værd at tage i betragtning: *'Development is understood as a specific discourse – a socially constructed narrative assembled and promoted by certain interests (...)'* (Pike et al., 2006: 117). Post-strukturalisterne anvender denne tankegang på globalt plan, hvor de betragter udviklingsbegrebet som en diskurs skabt i den vestlige verden med det formål at fastholde vestens dominerende position i den globale økonomi på bekostning af udviklingslandene. Denne diskussion skal ikke videreføres her, men den underliggende tankegang, hvor udvikling ses som socialt konstrueret er yderst relevant i forbindelse med udvikling i lokalsamfund. Pike et al. (2006: 118) fortsætter således: *'(...) rather than have a model of development socially constructed and imposed by other interests, post-developmentalism encourages localities and regions to seek their own*

*answers to the question of what kind of local and regional development and for whom.* Definitionen af en ønskelig udvikling bør altså bygge på en fælles forståelse i lokalsamfundet. En sådan er ikke nødvendigvis til stede idet forskellige diskurser kan være i spil samtidig. I vores udviklingssyn lægger vi derfor et vist fokus på de forståelser af udvikling, der præger et givent lokalsamfund.

Udvikling og forandringer er uløseligt forbundet med den vigtige forskel, at udvikling i sig selv er positivt ladet. Spørgsmålet om hvilke faktorer der skaber forandring har derfor også været et af de primære interesseområder indenfor udviklingsforskningen. Den neo-klassiske tradition har betragtet dette ud fra en grundantagelse, der siger at markedskræfterne med tiden vil udjævne de forskelle, der eksisterer imellem forskellige områder. Udvikling ses altså som de processer der gør at tilbagestående områder indhenter mere udviklede. Fokus er derfor ofte på de markedsfejl man indenfor denne tilgang benytter til at forklare hvorfor dette ikke altid sker. I modsætning til dette, men stadig set igennem en helt igennem økonomisk optik, hvor udvikling er lig med udjævning af interregionale forskelle, står de keynesianske teorier, hvoraf især Myrdals teori om kumulativ kausalitet er værd at nævne. Keynes (1936) hævder at markedskræfterne potentielt øger forskellene i stedet for at udjævne dem. Dette bakkes op af Myrdal (1957), der forklarer det igennem et feedback system, hvor forskellene er selvforstærkende for udviklingen i såvel positiv som negativ retning; markedskræfterne resulterer altså blot i større interregionale forskelle. En anseelig del af de ældre teorier vedrørende udvikling kan altså kategoriseres i forhold til deres holdning til den antagelse om ligevægt, der ligger til grund for neo-klassiske teorier. Julien (2007: 59) kommenterer i forhold til disse to hovedgrupper: *'none of these theories has truly been proved, and reasons are still being found to support them all, suggesting that the situation is much more complex than originally thought'*. Udvikling kan med andre ord ikke forklares igennem økonomiske faktorer alene, men må betragtes som det yderst komplekse fænomen det er. Igen synes et mere holistisk perspektiv som et relevant alternativ.

En stor del af især den senere forskning på området har forsøgt netop dette. Det er ikke formålet at redegøre for dem alle her, men blot berøre de tilgange, der har haft betydning for vores syn på udvikling i dette projekt. En længere række af teorier, gamle som nye, har hæftet sig ved at udvikling ikke sker i en jævn kontinuerlig proces, men ofte er præget af kortere perioder med store forandringer (Pike et al., 2006). Det er blevet beskrevet i form af både bølger, stadier og cyklusser af varierende art (fx Rostow, 1971 og Schumpeter, 1934). Især Schumpeter er her interessant, da han pointerer den udviklingsmæssige betydning af innovation og entrepreneurship. Han definerer udvikling således: *'Development in our sense is then defined by the carrying out of new combinations'* (51) og uddyber senere: *'The carrying out of new combinations we call enterprise; the individuals whose function it is to carry them out we call entrepreneurs'* (58). Iværksætteriets centrale betydning for især økonomisk udvikling understreges af nyere tekster; Rowe (2009: 6) skriver således: *'Economic development can be explained as a complex process that is created from a successful fusion of entrepreneurship, education and skills of the community'*. Dermed er den menneskelige side af udvikling introduceret, som i de før berørte teorier har været helt fraværende. Udvikling kan ikke koges ned til et resultat af økonomiske dynamikker uden menneskelig påvirkning; de rent økonomisk funderede teorier overser altså hermed vigtige elementer. Dette kan egentlig også åbne en diskussion, der ellers er af nyere dato og i højere grad er blevet ført indenfor samfundsvidenskaberne: betydningen af strukturer overfor betydningen af aktører. Er samfundsforhold primært bestemt af

underliggende strukturer eller af menneskelig handling? Neo-klassiske og beslægtede teorier negligerer sidstnævnte i deres fokus på økonomiske strukturer. Vi afviser ikke at økonomiske strukturer har betydning for lokaludvikling, men understreger blot at menneskelig handling er af mindst ligeså stor vigtighed for en samlet forståelse af lokal udvikling. Begrebet entrepreneurship udgør et udmærket udgangspunkt for at betragte det menneskelige aspekt. Det har da også vundet stor udbredelse og udgør i dag en selvstændig forskningsgren, indenfor hvilken forfattere som Granovetter (1995), Shane (2003), Swedberg (2000), Julien (2007), Burt (2003) samt Johannisson & Nilsson (1989) især kan fremhæves. Disse repræsenterer forskellige fokuspunkter: Swedberg koncentrerer sig fx om entreprenuriel aktivitet indenfor virksomheden (manageren som entrepreneur), mens Johannisson & Nilsson (1989) introducerer idéen om samfundsentrepreneurer og Burt (2003) fokuserer på det han kalder netværksentrepreneuren og udnyttelsen af strukturelle huller. Generelt er der blandt både de nævnte og andre forskere en tendens til at betragte feltet i et forretningsperspektiv, dvs. med økonomisk udvikling som det underliggende mål. Vi finder det imidlertid også relevant at fokusere på betydningen af entrepreneurship i vores mere holistiske udviklingssyn; såvel innovation som entrepreneurship udgør altså en central del af vores forståelse af udvikling. Det gælder ikke blot på det økonomiske område: også i forhold til de socio-kulturelle og miljømæssige aspekter kan Schumpeters definition af udvikling som udførelsen af nye kombinationer anvendes. At skabe forandringer på disse områder kræver ligesom økonomiske satsninger, initiativ og risikovillighed selvom målet og motivationen er anderledes.

Som det fremgår af indledningen betragtes udvikling i dette projekt ud fra et turismeperspektiv. Det har også præget den grundlæggende forståelse af begrebet. Garcia-Rosell et al. (2007: 452) kommenterer på turismens påvirkning af lokalsamfundets udvikling:

*(...)whereas tourism has been recognized as an industry capable of generating growth in regional economies, it has also been criticized for its negative economic, environmental and socio-cultural impact on host destinations. This calls for more participative and integrative practices in business development and planning in which different stakeholders may not only be considered but also have the opportunity to interact, negotiate, resist and reflect their actions and impacts on the production and consumption of the destination.*

Udover at udtrykke et holistisk udviklingssyn, peges der her på et behov for involvering af lokale interessenter i erhvervsudviklingen. Dette skal ses i tråd med udbredelsen af participatoriske planlægningsformer, der ikke blot kan observeres i forbindelse med turistdestinationer, men også lokal planlægning i det hele taget. Der lægges på denne baggrund vægt på betydningen af hvordan udviklingsinitiativer forankres i lokalsamfundet.

Det udviklingssyn der lægges for dagen i nærværende projekt kan på baggrund af ovenstående sammenfattes som følger: et lokalsamfunds udvikling kan ikke reduceres til et spørgsmål om økonomisk vækst, men udgør et langt mere komplekst fænomen, hvori alle samfundsaspekter ideelt set bør tages i betragtning; altså et holistisk udviklingssyn. For at bevare en vis overskuelighed anvendes den optik, der

benyttes indenfor den bæredygtige tradition, hvor samfundets udviklingsaspekter inddeles i henholdsvis det økonomiske, det sociokulturelle og det miljømæssige. Innovation og entrepreneurship opfattes som helt centrale faktorer, ikke blot på det økonomiske område men altså også i et holistisk perspektiv. Samarbejde i lokalsamfundet opfattes også som essentielt i udviklingssammenhæng, hvilket blandt andet hænger sammen med den kompleksitet et holistisk udviklingssyn indebærer.

#### 4.3 BEGREBSLIG AFGRÆNSNING

Formålet med de forudgående afsnit har været at skabe en overordnet ramme indenfor hvilken den begrebslige udredning kan gennemføres. Der er således redegjort for henholdsvis vores udviklingssyn og vores videnskabsteoretiske orientering i forhold til projektdesignet. Det er i lyset af disse, at projektets begrebslige afgrænsning skal ses.

Det turismeperspektiv der anlægges i forhold til lokaludvikling ses dels via en gennemgang og diskussion af sammenhængene mellem de to begreber (turisme og lokaludvikling) og dels via løbende inddragelse af relevante perspektiver fra turismeforskningen. Udvikling gennem netværk og entrepreneurship. Det holistiske perspektiv giver et mere helhedsorienteret syn på turistdestinationen, der ses som et helt samfund og derfor også behandles i sin helhed.

Projektets analytiske ramme resulterer altså i formuleringen af følgende temaer, som begrænsende ramme for projektet og strukturerende den begrebslige udredning:

1. Identificering af sammenhænge imellem turisme og lokaludvikling og hvordan de kan karakteriseres.
2. Undersøgelse af hvilke udviklingssyn der er aktuelle at se på i et lokalsamfund.
3. Undersøgelse af drivkræfterne bag samarbejde i lokalsamfundet og hvordan samarbejde kan faciliteres.
4. Netværkets rolle i lokaludviklingen og hvordan netværk kan faciliteres.
5. Entrepreneurship og innovations rolle i lokaludviklingen og hvordan det kan fordres.

Sigtet er at skabe en begrebslig forståelse, der kan danne grundlag for opbygningen af en form for værktøjsskabe, som danner overblik over de virkemidler der kan være relevante i forbindelse med udviklingssamarbejde i lokalsamfund. Denne værktøjsskabe udgør et forsøg på at skabe brobygning mellem projektets akademiske og mere praktiske elementer.

### 5 BEGREBSLIG UDREDNING

Den begrebslige udredning lægger ud med en redegørelse og diskussion af de temaer, der er gennemgående for projektet. Det vil i første omgang sige sammenhænge mellem turisme og lokaludvikling og herefter samarbejde. Derefter følges op med henholdsvis entrepreneurship og netværkssamarbejde.

#### 5.1 SAMMENHÆNGE MELLEM TURISME OG LOKALUDVIKLING



Turisme og lokaludvikling er ikke uafhængige størrelser, men indgår i et komplekst samspil af gensidig afhængighed. Turismen udgør altid et større eller mindre aspekt i den generelle udvikling i lokalområdet; en udvikling der omvendt har betydning for områdets turismeaktiviteter. Forsøg på udvikling af turismeaktiviteter, der ikke tager højde for lokalsamfundets øvrige tilstand og udvikling er således uhensigtsmæssig. Det samme kan siges om strategier for lokal udvikling der ikke tager hensyn til turismens rolle. I det følgende identificeres og analyseres de vigtigste sammenhænge med henblik på at danne et overblik over hvilke virkemidler der kan fordre en udvikling, som både er gavnlig fra lokalsamfundet og turismesektorens synspunkt. Figur 2 viser turismens påvirkninger af lokalsamfundet.

| Typer af påvirkninger |                                                                         |                                                                     |                                                                                                 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Økonomiske                                                              | Sociale                                                             | Miljømæssige                                                                                    |
| <b>Positive</b>       | Besøgende<br>Turismerelaterede jobs<br>Investeringer i<br>infrastruktur | Forståelse af forskellige<br>kulturer<br>Støtte til lokale services | Regenerering af urbane<br>områder<br>Bevarelse af gamle<br>bygninger<br>Beskyttelse af landskab |
| <b>Negative</b>       | Lækager af indtægter fra<br>den lokale økonomi                          | Forstyrrelse af<br>traditionelle livsstile                          | Luft, vand og<br>støjforurening<br>Erosion af landskab og<br>skade på historiske<br>bygninger   |

Figur 2 Turismens påvirkning af lokalsamfundet (efter Evans et al., 2003)

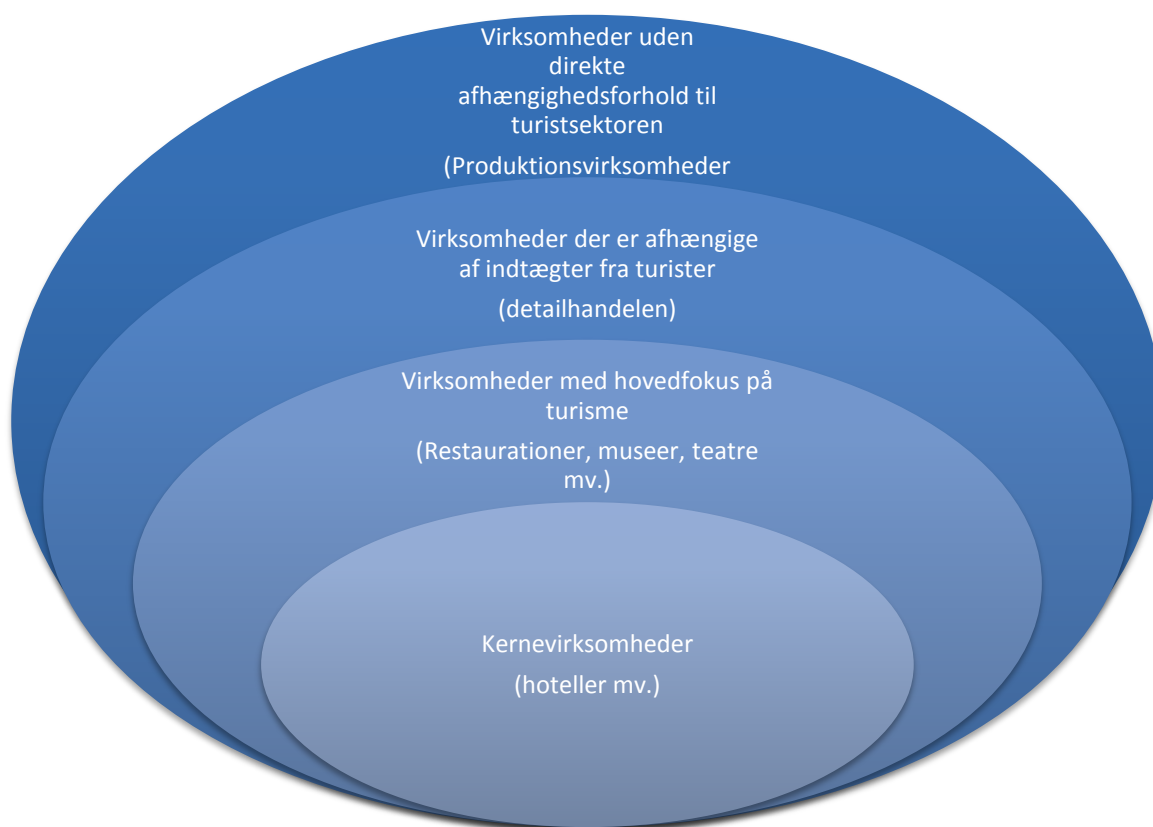
Baggrunden for de komplekse sammenhænge mellem turisme og lokaludvikling skal først og fremmest findes i turismens grundlæggende karakter. Hall (2000: 63) udtrykker det således: *'Most significant is the nature of tourism itself, difficult to define, diffuse through economy and society and, typically, with no clear control agency.'* Hvor går grænsen eksempelvis for hvilke virksomheder, der er en del af turistsektoren? En tøjbutik bliver normalt henregnet til detailhandelen, men hvis halvdelen af butikkens kunder er turister kunne den ligeså godt betegnes som turistvirksomhed. Det sociale liv i et samfund, hvor besøgende udefra fylder meget i bybilledet kan heller ikke beskrives uden at tage højde for turismens indflydelse; turisterne indgår i lokalsamfundets sociale strukturer og er med til at forme områdets kulturelle identitet. At turismen ikke er direkte kontrolleret kan fx observeres på miljøområdet. Et stigende antal besøgende i et område kan have negative konsekvenser for det naturlige miljø i form af eksempelvis turisternes efterladenskaber i naturen. Sådanne miljøpåvirkninger fra turistsektoren er ikke kontrolleret på samme måde som det foregår i andre sektorer. Hoteller betaler fx ikke grønne afgifter for deres 'udslip' af turister ligesom fabrikkerne gør det for deres miljøpåvirkninger. Turismen er med andre ord en del af samfundet og kan ikke som sådan adskilles fra dette. Komplexiteten er allerede tydelig, og en strukturering af diskussionen er nødvendig. De



tre bæredygtighedsaspekter bringes her i anvendelse for at sikre det holistiske perspektiv. Økonomiske koblinger, sociokulturelle aspekter og miljøområdet er således temaerne i dette kapitel.

### 5.1.1 ØKONOMISKE KOBLINGER

På det økonomiske område kan turistsektoren kun til dels adskilles fra andre sektorer. Der findes en række virksomheder, der udelukkende eksisterer med turismeaktiviteter for øje. Det drejer sig om hoteller, campingpladser og andre virksomheder der udbyder overnatning som produkt. Dernæst er der de virksomheder både henvender sig til lokalbefolkning og turister, men med hovedfokus på turisterne. Dvs. restaurationer, museer, teatre og øvrige attraktioner med et forretningsselement (fx guidede ture af varierende art). Mange af disse vil selv opfatte sig som værende en del af turistsektoren, mens andre primært har det lokale publikum for øje. Derudover vil der være en lang række virksomheder, der umiddelbart ikke kan betegnes som turistvirksomheder, men som alligevel baserer en stor del af deres indtjening på udefrakommende besøgendes forbrug. Virksomheder der ikke er direkte afhængige af indtægter fra turisterne kan heller ikke nødvendigvis betegnes som uafhængige af turistsektoren: de kan drage nytte af den ekstra omsætning, der er i lokalsamfundet og vil i nogle tilfælde være i stand til at udnytte områdets brand som turistdestination i forbindelse med markedsføringen af egne produkter på trods af, at disse intet har med turisme at gøre. Figur 3 illustrerer denne opdeling af virksomhederne efter deres tilknytnings- og afhængighedsforhold til turismen.



Figur 3: Virksomhedernes tilknytning til og afhængighed af turistsektoren.

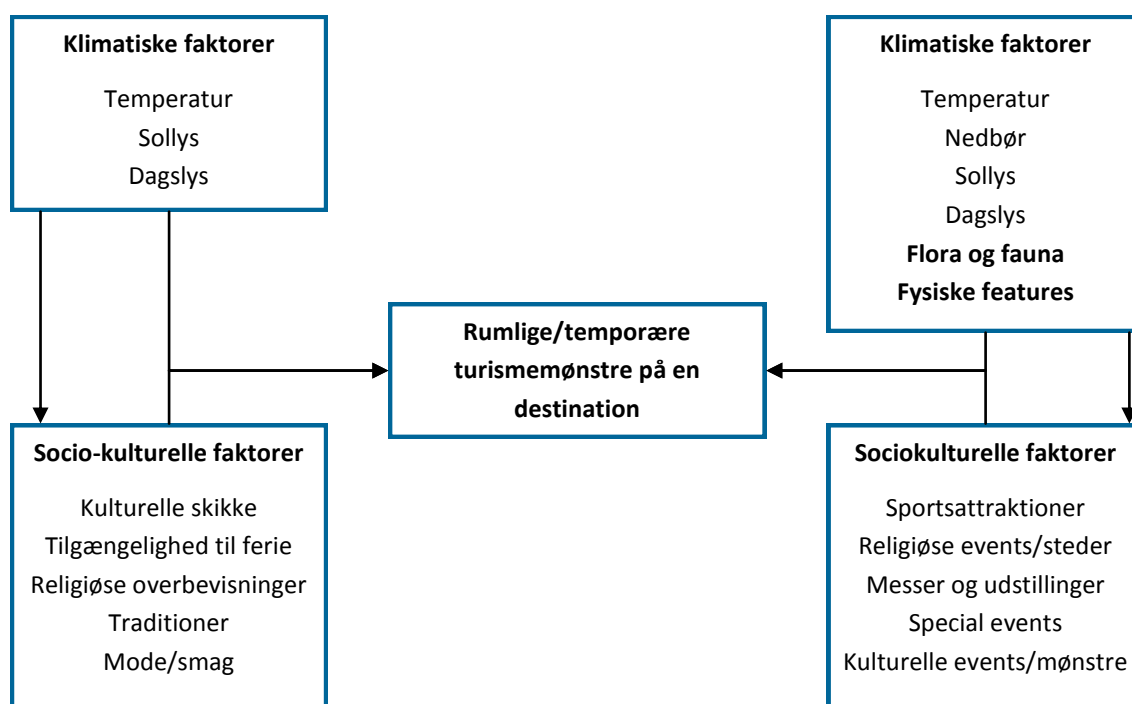
Erhvervsstrukturen indenfor turisme er speciel i og med, at sektoren er domineret af dels multinationale kæder og dels små og ofte familiedrevne virksomheder (Jones & Haven-Tang, 2005: 2). Sidstnævnte illustreres blandt andet af Getz & Nilsson (2004), der undersøgte den bornholmske turistsektor og fandt at hele 95,3 % af de 317 virksomheder, der var en del af undersøgelsen var små og familiebaserede. I forhold til lokaludviklingen betyder det at mange virksomheder er tæt knyttede til lokalområdet og må derfor forventes at have en reel interesse i lokaludviklingen.

En vigtig økonomisk kobling til lokaludviklingen er de arbejdspladser, der genereres på baggrund af turismeaktiviteter. Dette aspekt dækker over mere end, at turistsektoren i et givent lokalsamfund beskæftiger et antal mennesker, der svarer til en vis procentdel af den samlede befolkning. Typen af jobs har også stor betydning for lokalsamfundet; er det højt eller lavt uddannet arbejdskraft der efterspørges? Hvad er det typiske lønniveau? Er det primært lokalbefolkningen eller folk udefra der besætter arbejdspladserne? Svarene på disse og andre spørgsmål fortæller langt mere om koblingen mellem turisme og lokaludvikling på arbejdsmarkedsfronten end simpel erhvervsstatistik. Turistsektoren er generelt kendetegnet ved at indeholde en bred vifte af jobfunktioner og uddannelsesniveau. I den ene udkant findes manuelle funktioner, der kan varetages af ufaglært arbejdskraft, såsom rengøringsjobs i såvel hoteller som restaurationer. Og i den anden ende af skalaen er der en række management orienterede stillinger, hvortil der efterspørges højt uddannet arbejdskraft. I forhold til antallet af medarbejdere i sektoren er det imidlertid karakteristisk at uddannelsesniveauet er relativt lavt (Baum, 2006: 131). Dette kan både have positive og negative konsekvenser i lokalområdet. Hvis destinationssamfundet er præget af en lavt uddannet arbejdsstyrke med mange ufaglærte kan turismeudvikling betyde faldende arbejdsløshed for disse grupper. Hvis man omvendt, som det eksempelvis er tilfældet i de fleste danske kommuner, har en målsætning om at højne arbejdsstyrkens uddannelsesniveau ved dels at ansøre lokalbefolkningen til at uddanne sig og dels at tiltrække højtuddannede tilflyttere, er udvikling i turistsektoren ikke umiddelbart løsningen. Skabelse af nye arbejdspladser gennem udvikling i turistsektoren må altså ikke i sig selv være målsætningen; det skal sikres, at de arbejdspladser der skabes også harmonerer med de mere langsigtede og generelle visioner for den lokale udvikling (Ioannides & Petersen, 2003).

Udover ovenstående karakteristika er det også vigtigt at være opmærksom på den sæsonvariation, der er særegen for turistsektorens arbejdsmarked. Turismeaktiviteterne er oftest koncentreret i mindre perioder af året, hvor behovet for arbejdskraft er langt større end i resten af året. Det betyder at en stor del af arbejdet varetages af sæsonarbejdere, der delvist hentes udenfor lokalområdet (fx studerende, der har sommerferie). Da disse således kun arbejder med turisme på deltidsbasis har de ofte ingen uddannelsesmæssig baggrund på området og arbejder dermed som ufaglærte. De har endvidere ikke nødvendigvis nogen tilknytning til lokalsamfundet. Sæsonvariationer er i stor udstrækning blevet behandlet i litteraturen ligesom der i praktisk øjemed har været stor fokus på de problemstillinger der vedrører sæsonvariationer. Koenig-Lewis & Bischoff (2005) giver et udmærket overblik over den hidtidige forskning på området. Sæsonvariationer har således været genstand for forskning vedrørende temaer som efterspørgselsfremskrivninger; kausale sammenhænge; økonomiske, sociokulturelle, økologiske og arbejdsmarkeds konsekvenser; forbrugeradfærd og endelig case studier vedrørende markedssegmentering (Koenig-Lewis & Bischoff, 2005: 201f).

Sæsonvariationer har en markant betydning for turistsektoren, men er ikke ukendt indenfor andre sektorer, der også i større eller mindre grad oplever variationer i efterspørgslen henover året. Grundlaget for en definition af sæsonvariationer på turismeområdet findes derfor også i generelle betragtninger på området (Koenig-Lewis & Bischoff, 2005). Hylleberg (1992:4) definerer således sæsonvariationer som: *'(...)the systematic although not necessarily regular intra-year movement(...)'*. Dette suppleres på turismeområdet af Butler (1994: 332): *'a temporal imbalance in the phenomenon of tourism, which maybe expressed in terms of dimensions of such elements as numbers of visitors, expenditure of visitors, traffic on highways and other forms of transportation, employment and admissions to attractions.'* Det der varierer, er altså grundlæggende efterspørgslen efter destinationens turismeprodukter. Men hvilke kausale sammenhænge ligger til grund for denne variation?

De faktorer der forårsager variationerne kan helt overordnet inddeles i naturlige og institutionelle faktorer. De naturlige er primært knyttet til klimatiske forhold, der da også normalt fremhæves som den altafgørende faktor i forhold til sæsonvariationer på turismeområdet. De klimatiske variationer er relativt forudsigelige når de betragtes henover hele året, men er genstand for langsigtede ændringer i form af klimaændringer. På kort sigt kan vejrmæssige fluktuationer have betydning på især det indenlandske rejsemarked (fx i forhold til spontane weekendophold). De institutionelle faktorer dækker over de samfundsforhold der har betydning for timingen af befolkningens rejseaktiviteter. Herunder skal nævnes officielle ferieperioder (fx skoleferier og industriferie), højtider som jul og påske, særlige begivenheder (fx festivaler), traditioner og sportsrelaterede sæsoner (fx jagtsæsoner) (Koenig-Lewis, 2005). De forskellige faktorerers betydning varierer fra destination til destination og den resulterende sæsonvariation vil være forårsaget af flere faktorer på en gang. For at danne overblik over de kausale sammenhænge der vedrører efterspørgsel af destinationens turismeprodukter skelner Lundtorp et al. (1999) derfor mellem faktorer i de turistgenererende områder og det modtagende område (dvs. destinationen). En lignende tankegang danner baggrund for de rumlige aspekter af sæsonvariationer, der opstilles af Butler (2001) og som er gengivet i Figur 4.



Figur 4 Rumlige illustration af sæsonvariationer (efter Butler, 2001)

### 5.1.2 SOCIOKULTURELLE ASPEKTER

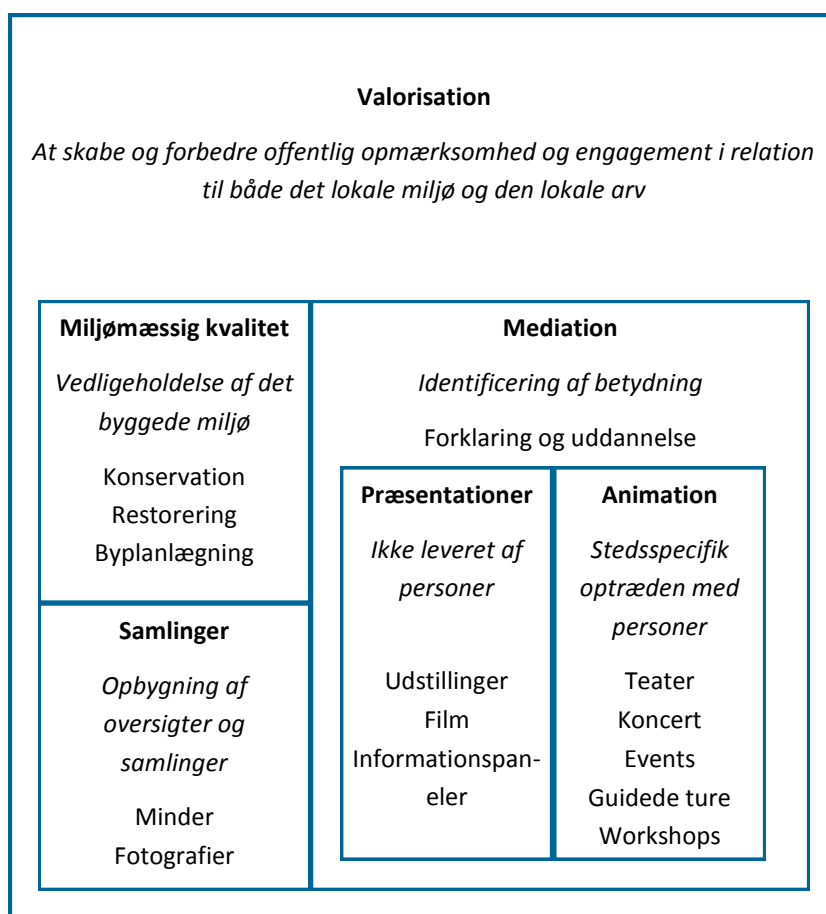
Det sociale liv og de sociale strukturer i lokalsamfundet er ikke upåvirket af de mange besøgende udefra. Under ophold i området holder de sig ikke udelukkende for sig selv, men indgår også som en del af det sociale liv. Deres rolle i lokalsamfundet er således relevant at se nærmere på, da den har betydning for den sociale side af lokaludviklingen. Interaktion mellem 'værter' og 'gæster' er central i denne sammenhæng. Det har imidlertid vist sig yderst vanskeligt at undersøge betydningen af sådanne interaktioner, fordi det i høj grad er afhængigt af kontekstuelle forhold. Derudover har der været en tendens til udelukkende at fokusere på de negative konsekvenser, hvorved potentielle positive følger let overses (Fagence, 2003: 58). De negative konsekvenser er imidlertid vigtige at være opmærksom på; undgåelse af sådanne kan være med til at skabe en mere positiv dynamik imellem turismen og den sociale side af lokaludviklingen. I et rumligt perspektiv foregår interaktionen i de rum, hvor både lokale og turister benytter sig af services og faciliteter (offentlige transportmidler, parkeringspladser, butikker etc.).

Ligesom tilstedeværelsen af turismeaktiviteter har betydning for destinationssamfundets sociale liv og strukturer er også lokalsamfundets kulturelle identitet under påvirkning. Den sociale og den kulturelle side af lokaludviklingen hænger i det hele taget tæt sammen, idet turisternes opfattelse af og viden om den lokale kultur har betydning for deres interaktion med lokalbefolkningen. På positivsiden kan turisme medføre et øget fokus på den lokale kultur, fordi det blandt andet er denne turisterne er kommet for at opleve. Der er altså et incitament for videreførelse af de kulturelle traditioner, der har kendetegnet området. Omvendt kan dette betyde, at der sker en trivialisering af kulturen, fordi baggrunden for bevarelse er muligheden for profit i højere grad end det er egentlig værdsættelse (Fagence, 2003: 55). Traditionelle kulturelle aspekter bliver med andre ord bevaret for turisternes skyld og der kan derfor tales om en form for 'falsk' autenticitet. Dette hænger sammen med turisternes ønske om at opleve den 'ægte' lokale kultur; et ønske der normalt ikke kan indfries, fordi turisternes deltagelse i samfundet afviger fra lokalbefolkningens. Deres fokus er som udgangspunkt orienteret mod fritid og fornøjelse og bygget på begrænset og overfladisk viden i modsætning til de lokales mere dagligdags engagement og mere udstrakte lokale viden. Dette betegnes af Ooi (2007: 69ff) som decentrering af kultur og udgør en vigtig del af baggrunden for den distance der ofte eksisterer imellem turister og lokalbefolkning. Denne afstand kan ifølge Ooi mindskes ved at forsøge at recentrere kulturen for turisterne. Herigennem skabes et mere integreret socialt liv i destinationssamfundet og en rigere oplevelse for turisten. En recentrering kan kun ske ved, at turisterne aktivt hjælpes til at få en bedre forståelse for lokalsamfundets kultur. Dette kan både ske uforvarende og tilsigtet, men er ikke realistisk med mindre turisterne også har en vis form for interesse for lokalsamfundet. Ooi (2007: 74) beskriver recentreringsprocessen som følger:

*Recentrering er genindførelsen af kulturelle elementer, som normalt forstås og værdsættes af lokale, i kulturturismens produkter. Det er en proces, som sætter*

*turister i stand til i højere grad at opleve og konsumere kulturen, som lokalbefolkningen gør det.*

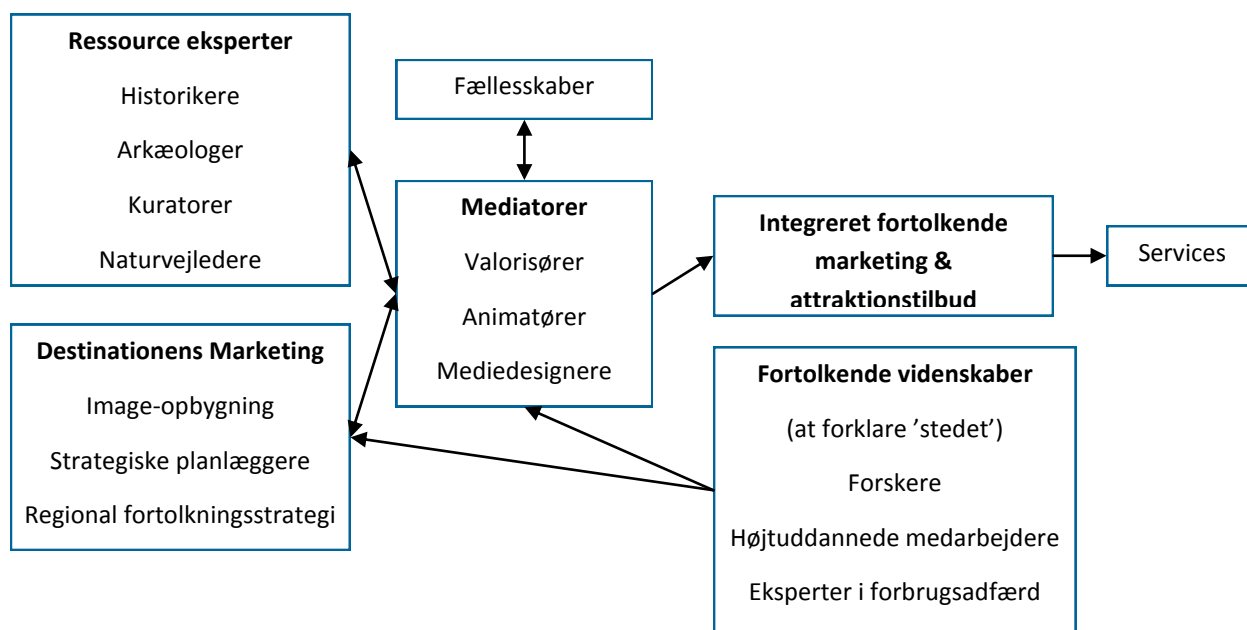
Recentreringen finder både sted igennem den information, der formidles til turisterne før og under opholdet, muliggørelsen af deltagelse i kulturelle aktiviteter på nogenlunde lige fod med lokalbefolkningen og igennem den erfaringsbaserede autenticitet der opnås gennem deltagelsen. Resultatet er, at skellet mellem turister og lokalbefolkning bliver mindre, hvorved turisterne opnår en bedre oplevelse samtidig med at der i lokalbefolkningen opstår en højere grad af accept og imødekommenhed i forhold til turisterne. Recentrering af kultur i turismeproduktet kan altså være med til at fordre en lokaludvikling, hvor turismeaktiviteter opfattes som mere end et nødvendigt onde, der understøtter den økonomiske udvikling.



Figur 5 Destinationens mediation (efter Prentice & Andersen, 2007)

På et mere konkret plan redegør Prentice & Andersen (2007) for udviklingen af *kreativ turisme* eller kulturelt engageret turisme som et nyttigt værktøj i forsøget på at integrere turisme og lokalsamfund. De peger dels på, at den generelle samfundsudvikling har gjort denne form for turisme særligt efterspurgt og dels på, at det er en måde at skabe sammenhæng på destinationen. For at lykkes med dette skal destinationen først og fremmest udvikles til at være baseret på sin kultur og sin arv eller til at være arvs- og kulturempatisk. Dvs. lokalområdets arv og kultur skal indgå som element i de produkter og services der tilbydes. Figur 5 illustrerer den struktur der ifølge Prentice & Andersen (2007: 93) skal opbygges for at

facilitere udviklingen af kulturelt engageret turisme. Deres fokus er primært på mediatorernes rolle, dvs. formidlingen af destinationens arv og kultur. Dette er illustreret i figur ?? hvor inputtet til mediationen stammer fra videnskaben (ressourceeksperter og fortolkende videnskaber) og dels fra lokalsamfundet (fællesskaber og destinationens marketing). Målet er at skabe en situation hvor turisterne på den ene engagerer sig i lokalsamfundet og hvor lokalbefolkningen er bevidst om og føler et ejerskab for deres arv og kultur (Prentice & Andersen, 2007). Det er endvidere vigtigt at være opmærksom på turisternes forudfattede forventninger til destinationen, der i markant grad kan afvige fra de rent faktiske forhold (Ooi, 2007: 80). Traditionelt fortælles historien om destinationen igennem museer og lignende, som benytter sig af relativt formelle læringsprocesser. Opgaven består i at supplere disse med mere uformelle læringsformer og sikre, at fortællingerne har fokus på såvel fortid som nutid og fremtid. Turisten skal kunne sætte fortiden (destinationens arv) i relation til nutiden for at føromtalte engagement kan opstå og turisten også begynder at interessere sig for destinationens fremtid (og dermed lokaludviklingen). Dette er et vigtigt skridt i retning mod bedre integration af turisme og lokalsamfund. Som eksempel benytter Prentice & Andersen (2007) det franske initiativ *Villes et Pays d'Art et d'Histoire* (kulturelle og historiske byer og steder). Det er et tiltag, der netop har til formål at sikre en bedre integration af turisme og lokalsamfund, samt sikre bevarelse af historiske og kulturelle værdier. De deltagende byer forpligter sig til en række konkrete initiativer, der kan benyttes som inspiration i andre lokalsamfund.

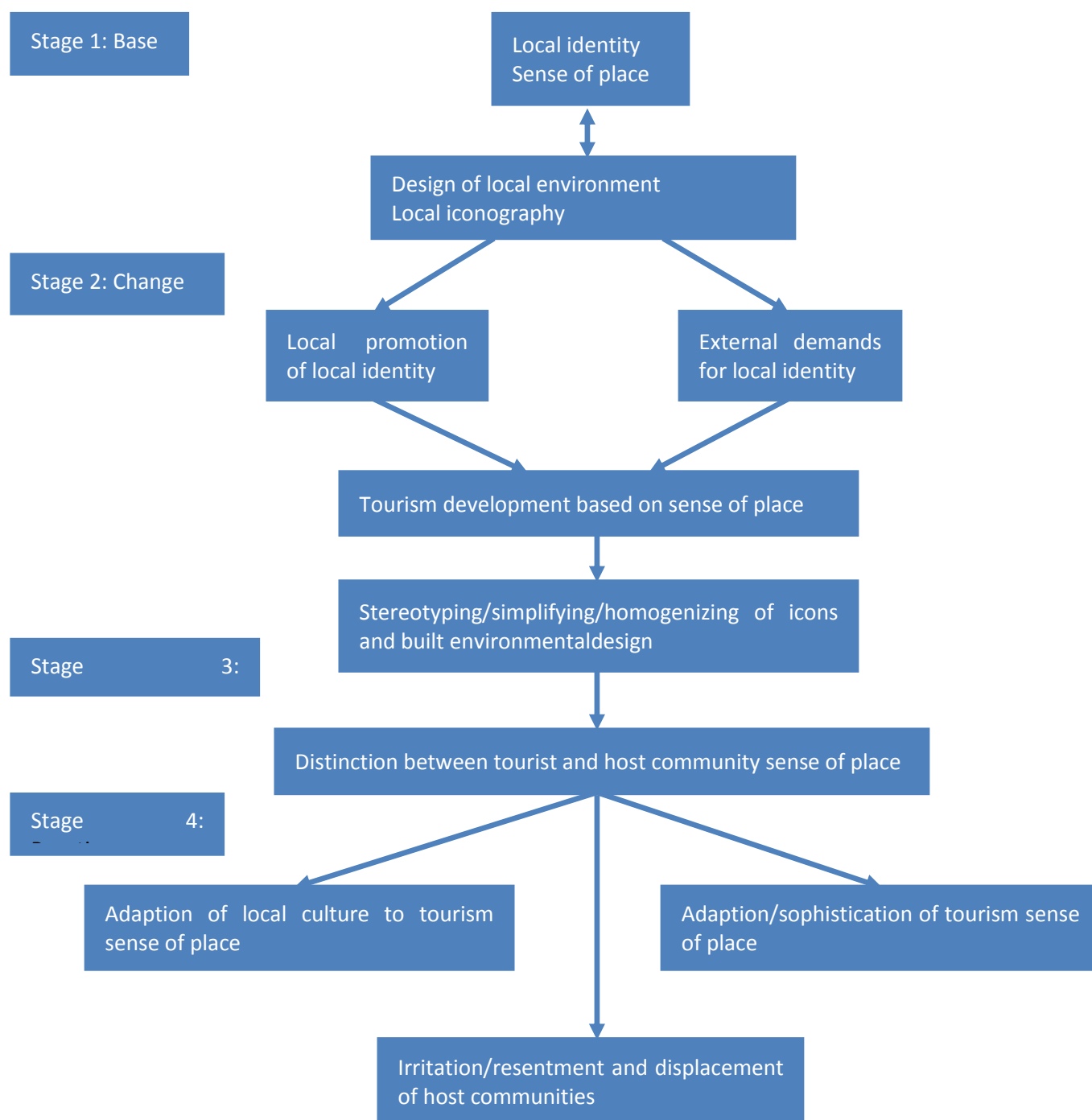


Figur 6 Inputs til mediation (Prentice & Andersen, 2007)

I forhold til den kulturelle identitet i lokalsamfundet fungerer turismen i en vis henseende som et spejl, der er med til at forme befolkningens kulturelle selvopfattelse (Ashworth, 2003: 82):

*(...) logically an isolated community will have no sense of the uniqueness or peculiarity of its own culture until the first visitor arrives and recognizes its distinctiveness.*

Turisternes opfattelse af destinationssamfundet har altså ikke blot betydning for deres oplevelse, men også for lokalbefolkningens selvopfattelse. Det er således sandsynligt at en fremstilling af destinationen, der ikke harmonerer med de reelle tilstande kan medføre en fremmedgørelse af lokalbefolkningen, der uddyber skillet mellem dem og de besøgende. Dette er et aspekt, der bør inddrages i overvejelserne især i forbindelse med branding af destinationen. Ashworth (2003: 85) illustrerer med udgangspunkt i en basissituation uden turisme, hvordan denne indgår i den kulturelle udvikling (se Figur 7). Den lokale identitet og stedsfølelse afspejles og genbekræftes i de lokale ikoner (byggestil og andre fysiske strukturer i det byggede miljø). Når turisterne begynder at blive interesseret i området er det naturligt disse letgenkendelige ikoner, der tiltrækker sig opmærksomheden. Det er derfor også ikonerne, der benyttes når destinationen skal markedsføres for omverdenen og de kommer således til at udgøre et meget centralt element i destinationens image. Resultatet er at når turisterne besøger området er det dette image der ligger til grund for deres stedsfølelse. Deres opfattelse af lokalsamfundets kulturelle identitet bliver altså kraftigt forsimplet og det føromtalte skel mellem turister og lokalbefolkning opstår. Der skal i denne forbindelse skelnes mellem det skel der eksisterer, fordi turisterne har en anden kulturel baggrund og det skel der opstår pga. afvigelsen i stedsopfattelse. Når skillet er opstået opstiller Ashworth tre mulige reaktioner: (1) lokalbefolkningen tilpasser deres stedsopfattelse og accepterer det image der udadtil er skabt. Der sker altså en ændring i den kulturelle identitet; (2) turisternes stedsopfattelse justeres og sofistikeres pga. deres søgen efter autentiske turismeoplevelser; (3) skillet fører til en fremmedgørelse af lokalbefolkningen, så de ikke mere føler sig hjemme i deres eget lokalområde. Resultatet af dette er irritation og fjendtlighed overfor turisterne.



Figur 7 Turismens indvirken på lokalsamfundets kultur (Ashworth, 2003)

### 5.1.3 MILJØOMRÅDET

På miljøområdet er turistsektoren ofte blevet fremhævet for sine negative påvirkninger af det naturlige miljø i områder præget af masseturisme. Udviklingen af infrastruktur og faciliteter til understøttelse af turismeaktiviteterne har i mange tilfælde medført ødelæggelse af habitater og generel degradering af destinationsområdets natur (blandt andre Davies & Cahill, 2000; Becker, 2008; Holden, 2000 og Christ et



al., 2003). Becker (2008) påpeger endvidere den mere eller mindre bevidste negligering af turismens negative miljøpåvirkninger som kan observeres i diverse medier, der beskæftiger sig med temaet rejser (og især avisernes rejsesektioner). Omvendt er turistsektoren i høj grad afhængig af den miljømæssige udvikling, fordi naturen og det fysiske miljø som helhed ofte er et centralt element i destinationens attraktionsværdi. Alvorlige miljøproblemer kan således få udstrakte negative konsekvenser for turismen (Christ et al., 2003).

Ifølge Holden (2009) er de negative miljømæssige påvirkninger fra turismen hovedsageligt knyttet til brugen af fælles ressourcer. Han henviser således til Hardins klassiske tekst om 'the tragedy of the commons', hvor aktørernes bestræbelser på at øge deres individuelle indtjening resulterer i overudnyttelse af den fælles ressource. Dette kan observeres i forbindelse med masseturisme, hvor udviklingen ikke er reguleret; et eksempel er ødelæggelsen af mange af verdens koralrev pga. turister og lokales udnyttelse af denne fælles ressource (Holden, 2009: 208). I nogle områder kan tilstedeværelsen af mennesker i hidtil uset antal i sig selv være forstyrrende for dyreliv og dermed de lokale økosystemer. Utallige eksempler på turismens negative påvirkninger kan nævnes, men det der for alvor er interessant er det paradoks som diskussioner af dette emne uvægerligt munder ud i. Den natur der påvirkes og ændres er samtidig, i hvert fald en af hovedgrundene og i nogle tilfælde selve grunden til, at turister vælger at besøge et område. Dette er på den ene side et stort problem for destinationer, hvor det naturlige miljø degraderes, men udgør på den anden side også baggrunden for et mere positivt syn på turismens potentielle betydning for miljøet. I et turismeperspektiv tillægges selve naturen og bevarelsen af den en egen værdi. Dette skal ses i modsætning til en situation, hvor naturen kun tillægges den værdi som den repræsenterer via opdyrkningspotentiale og ekstraktion af naturlige ressourcer. Turisme kan med andre ord være et incitament for miljøbeskyttelse eller som Holden (2009: 209) udtrykker det:

*'Dissimilar to other kinds of economic land use, e.g., agriculture, forestry and mining, which usually require the modification or destruction of natural resources, tourism may realize the instrumental value of a natural resource in a conserved state from tourists' willingness-to-pay to view natural ecosystems and species.'*

Den prissætning af det naturlige miljø som dette syn involverer, indbefatter imidlertid visse farer, som det er nødvendigt at være opmærksom på. Hvis en ren økonomisk afvejning ligger til grund for de bevarelsesstrategier, der tages i anvendelse, vil de resulterende tiltag således kun koncentrere sig om de arter og økosystemer, som turisterne er villige til at betale for at se. Udtrykt lidt skarpt resulterer det altså i en popularitetskonkurrence, hvor løven altid slår hyænen i bevaringsværdighed. Dette er ikke hensigtsmæssigt, da prioriteringerne dermed ikke bygger på en vurdering af, hvordan det sikres, at det samlede økosystem fortsat kan fungere (Holden, 2009).

## 5.2 LOKALSAMFUNDETS FORSKELLIGE UDVIKLINGSSYN

Sammenhængen mellem turisme og lokaludvikling i et givent område kan opfattes forskelligt. Det hænger blandt andet sammen med forskelle i udviklingssyn, som derfor er relevant at se nærmere på. Formålet med dette afsnit er således at danne et overblik over de udviklingssyn, der kan have relevans i turismeprægede lokalsamfund. Som udgangspunkt for dette inddrages en række tilgange til turismeplanlægning, der kan ses som repræsentanter for forskellige udviklingssyn.

Det dominerende udviklingssyn i et lokalområde sætter dagsordenen for, hvordan udviklingsproblematikker tackles, fordi det er igennem udviklingssynet, at forståelsen af mål og midler for lokaludviklingen dannes. I forhold til turistsektoren har det udviklingssyn som Getz (1987) benævnte 'boosterism' traditionelt været det mest udbredte. Det er en laissez-faire tilgang til udvikling, der bygger på neo-liberalismens grundprincipper. Dvs. en ureguleret og markedsdrevet udvikling, hvor efterspørgslen er den afgørende faktor for de udviklingsinitiativer der iværksættes i destinationsområdet (Timothy & Tosun, 2003: 181). Udover boosterism identificerede Hall (2000: 20) med inspiration i Getz (1987) tre andre overordnede traditioner indenfor turismeplanlægning, som også kort skal berøres her. Der er tale om en økonomisk, industri-orienteret tilgang; en fysisk/rumlig tilgang og en community baseret tilgang (Hall, 2000: 20). Hertil kommer en bæredygtig tilgang introduceret af Hall (2008: 50). Udbredelsen af boosterism stammer fra en tid, hvor der ikke blev stillet spørgsmålstegn ved om turismeudvikling var godt for lokalsamfundet; det var det pr. definition. Pga. laissez-faire tilgangen spiller værtssamfundet kun en rolle i beslutningsprocesserne i det omfang lokale økonomiske aktører investerer i udviklingsprojekter på turismeområdet. Selvom andre udviklingssyn sidenhen er kommet til vil der i de turismeprægede lokalsamfund fortsat eksistere elementer af boosterism tankegangen; dels i form af politikere, der er af den opfattelse, at økonomisk vækst altid skal have førsteprioritet og dels i form af aktører med økonomiske interesser i turismeudviklingen (Getz, 1987: 10).

Idéen om turismeudvikling som noget positivt for lokalsamfundet bliver egentlig videreført i den økonomiske tradition, hvor turisme behandles som en mulighed for økonomisk vækst. Forskellen ligger i, at udvikling her adskilles fra økonomisk vækst; det erkendes med andre ord at udvikling ikke er lig med vækst. Pike et al. (2006: 23) illustrerer dette meget godt ved at citere den amerikanske Local Government Commission (2004): *'(...) growth must be distinguished from development: growth means to get bigger, development means to get better (...)'*. Rent praktisk er forskellen, at udviklingen ikke er ureguleret, men forsøges styret i retning af de udviklinger, der har størst potentiale for den lokale økonomi. Dermed eksisterer der også en erkendelse af, at ikke al turismeudvikling er lige ønskelig, mens det dog stadig først og fremmest er økonomiske overvejelser der ligger til grund for beslutningsprocesserne. I det omfang der tages stilling til sociale og miljømæssige problemstillinger bliver de således behandlet indenfor en økonomisk ramme. Ofte vil resultatet af denne tilgang være, at destinationen søger at tiltrække bestemte typer turister. Dvs. dem der vil være mest profitable for destinationen (Hall, 2008: 55f). Mens boosterism i de fleste tilfælde ikke er det dominerende udviklingssyn i dag lever den økonomiske indgangsvinkel i bedste velgående; problemstillinger vedrørende lokaludvikling der ikke er af økonomisk art, får ofte kun for alvor opmærksomhed i det omfang der er økonomiske implikationer forbundet med dem. Hvis lokalbefolkningen

eksempelvis er utilfredse med turisternes adfærd er det først for alvor af interesse for de økonomiske aktører, hvis det samtidig resulterer i dårlig behandling af turisterne og dermed faldende besøgstal og profit (Hall, 2008).

Den fysisk/rukelige tilgang er primært forbundet med den offentlige forvaltning af destinationens fysiske rammer. Det handler altså om politikker vedrørende arealanvendelsen i lokalområdet. Udviklingssyn med udgangspunkt i dette perspektiv vil derfor ofte forefindes blandt de offentlige myndigheder i lokalområdet. Fokus indenfor denne tilgang har især været på beskyttelse af det naturlige miljø og kan således forstås som en reaktion på erkendelsen af turismeaktiviteternes negative miljømæssige konsekvenser (Hall, 2008). Et udmærket eksempel fra en dansk kontekst er reguleringen af bebyggelse i kystområderne; en regulering der bl.a. foretages for at modvirke udbredelsen af sommerhusområder langs de danske kyster. Formålet er med andre ord at beskytte det naturlige miljø i disse områder imod turismeudviklingen. I dette eksempel er der tale om en national regulering, mens det i andre vil være regionale eller lokale myndigheder der regulerer igennem lokalplaner og lignende.

Den community baserede tilgang har flere indgangsvinkler: der er i forbindelse med planlægning opstået en generel tendens til at fokusere på fx borgerinddragelse som også har fået indflydelse på turistdestinationerne (se også kap 4.2). Derudover er turistindustrien i stigende grad blevet opmærksomme på lokalbefolkningens rolle i turisternes oplevelse af destinationen. Ross (1991: 157) påpeger i denne sammenhæng: *'If pleasant and satisfying experiences involving local residents are important in the destination images of tourists, and in their decision-making processes, then a consideration of the well-being of local residents in the context of tourism development would seem critical'*. Det er imidlertid tydeligt at baggrunden for turistindustriens interesse i community tilgangen skal findes i det økonomiske aspekt. I modsætning til de før beskrevne retninger er der her tale om en bottom-up tilgang til planlægning, hvor der fokuseres på udvikling i lokalsamfundet i modsætning til udvikling af lokalsamfundet (Hall, 2008: 60).

Den bæredygtige tilgang kan betragtes som en videreudvikling af community-tilgangen, hvor bæredygtighedsprincipperne og den holistiske tankegang disse indebærer, er inkorporeret i planlægningen. Bæredygtig udvikling er op igennem 1990'erne og starten af det nye årtusind blevet målet med snart sagt alle officielle udviklingspolitikker og planer. Hvorvidt det også har konstitueret sig som et udbredt udviklingssyn i de forskellige lokalsamfund, der officielt arbejder for at skabe bæredygtighed er en helt anden sag (Hall, 2008).

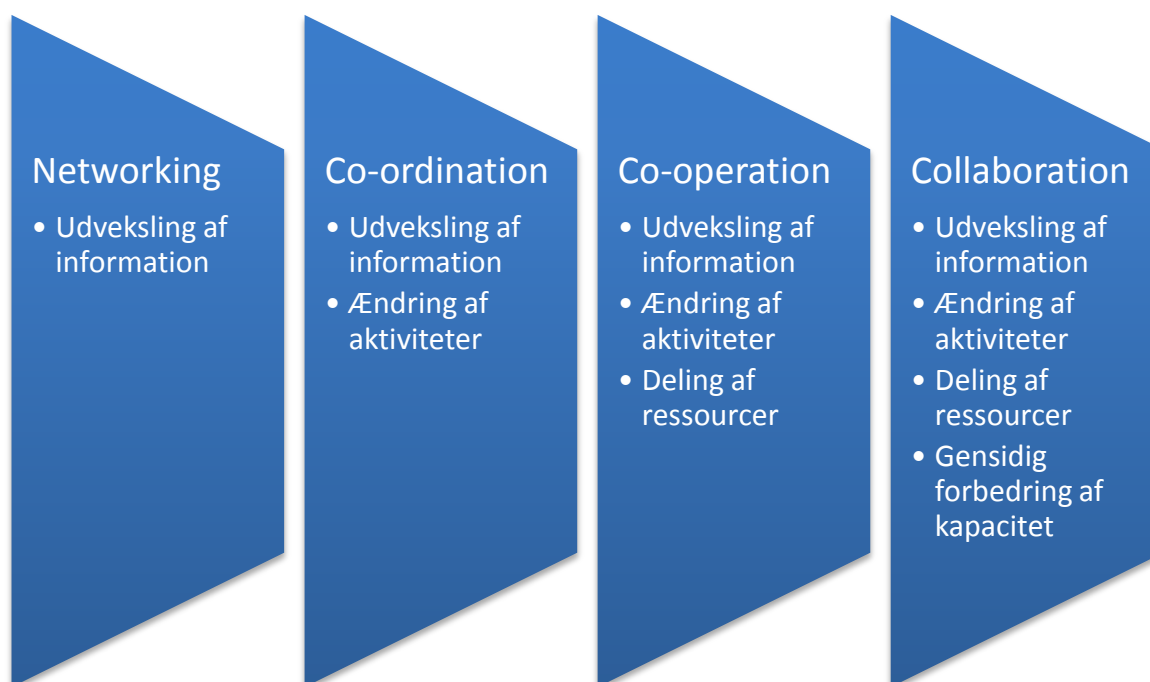
De udviklingssyn der er indeholdt i de forskellige tilgange til turismeplanlægning adskiller sig primært via den optik igennem hvilken de betragter udviklingsspørgsmål. Den økonomiske tilgang og boosterism benytter en økonomisk optik, hvor økonomiske betragtninger danner rammen for diskussionen og hvor økonomisk vækst betragtes som målet med udvikling. Den rumlige tilgang har modsat en miljømæssig optik, hvor miljøet skal beskyttes igennem regulering af udviklingen, mens den community baserede tager udgangspunkt i lokalbefolkningens interesser. De forskellige udviklingssyns repræsentation i lokalsamfundet danner således grundlag for aktørernes forståelse af sammenhængen mellem turisme og

lokaludvikling, hvorved de også spiller en vigtig rolle i opbygningen af udviklingssamarbejder i turismeprægede samfund.

### 5.3 SAMARBEJDE I LOKALSAMFUNDET

Redegørelsen for sammenhængene mellem turisme og lokaludvikling i det ovenstående har blandt andet understreget, hvor komplekst et problemfelt vi her har med at gøre. Behovet for samarbejde opstår netop i situationer, hvor problemstillingerne i lokalsamfundet har en så høj grad af kompleksitet at enkelte aktører ikke på egen hånd kan løse dem (Jamal & Getz, 1995: 188). På samme grundlag nævner Fyall & Garrod (2005: 16) det stigende fokus på bæredygtig udvikling som en fordrende faktor for øget samarbejde, fordi integrationen af økonomiske, socio-kulturelle og miljømæssige aspekter netop også øger kompleksiteten af problemstillingerne og gør dem uoverskuelige for den enkelte aktør. Der er desuden en række fordele forbundet med samarbejde, som vi sidenhen vender tilbage til. Først er det imidlertid nødvendigt at se på, hvad betegnelsen samarbejde egentlig dækker over.

Begrebet er rent sprogligt problematisk, fordi det danske ord svarer til flere forskellige engelske udtryk, der ikke hver især har en entydig dansk betegnelse. Selv når de engelske betegnelser betragtes er der stor uenighed om, hvordan de hver især skal afgrænses og i forhold til hvilke parametre (Fyall & Garrod, 2005). En typologi der inddrager de mest diskutale og overlappende betegnelser opstilles af Himmelman (1996). Han benytter sig i forbindelse med 'samarbejde' i lokalsamfund af fire underkategorier (illustreret i Figur 8): networking, co-ordination, co-operation og collaboration. Disse kategorier er opdelt med graden af samarbejde som parameter. Networking er således udelukkende samarbejde omkring udveksling af information med gensidige fordele som formål. Når der er tale om co-ordination foretager deltagerne derudover ændringer af deres aktiviteter for at tjene et fælles formål. Ved co-operation forstås udover ovenstående også deling af ressourcer og er der tale om collaboration tilføjes yderligere forsøg på at forbedre de øvrige deltagers kapaciteter (Himmelman, 1996: 26ff). Hvis denne typologi følges, består samarbejde mellem organisationer altså som minimum af informationsudveksling og finder altid sted med opnåelse af gensidige fordele som formål. De nævnte betegnelser er imidlertid blevet defineret på vidt forskellige måder og ledsages af talrige andre. Der er således ikke udbredt enighed om definitioner på området (Fyall & Garrod, 2005).



Figur 8 Himmelmans typologi for grader af samarbejde (efter Fyall, 2005:154)

Hvordan skal samarbejde så forstås i dette projekt? Ifølge Fyall & Garrod (2005: 182) resulterer en skarp opdeling og definition af samarbejde ofte mere i yderligere forvirring end klarhed. De konkluderer på denne baggrund at en relativt bred definition er at foretrække, selvom den vil indbefatte en række forskellige typer af samarbejdsrelationer. Grundlæggende for vores definition af samarbejde er, som det også fremgik af Himmelmans definitioner, at der eksisterer et fælles formål og/eller gensidige fordele for de involverede parter. Derudover inddrages Wood & Gray's (1991: 146) definition:

*Collaboration occurs when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process, using shared rules, norms, and structures, to act or decide on issues related to that domain.*

Baggrunden for inddragelsen af denne definition er, at først og fremmest at den lægger vægt på deltagernes uafhængighed og dermed også frivillighed. Udover denne har de brug for en fælles institutionel ramme indenfor hvilken samarbejdet kan foregå. Begge dele bakkes op af Jamal & Getz (1995: 188), der siger: '[autonomous stakeholders] retain their independent decision-making powers while abiding by shared rules within the collaborative alliance'. Den institutionelle ramme kan eksistere på baggrund af en langvarig tradition for samarbejde i lokalsamfundet, men eksisterer ikke nødvendigvis i alle lokalsamfund. Tiltag, der har til formål at opbygge en sådan institutionel ramme kan således være relevant. I en kontekst hvor den institutionelle ramme ikke eksisterer, kan der være modstand mod samarbejde eller måske rettere en tøven blandt aktørerne i forhold til at indgå i samarbejde. Baggrunden for denne tøven er ofte en antagelse om at samarbejde og konkurrence ikke kan gå hånd i hånd. Logan & Stokes (2004: 131) argumenterer i

denne sammenhæng for at: *'Organizations and individuals must collaborate to compete'*. I en turbulent og kompleks er det simpelthen ikke muligt at være konkurrencedygtig hvis man står alene (Logan & Stokes, 2004). Foreneligheden af samarbejde og konkurrence er relativt tydelig når vi ser paradokset ud fra et turismeperspektiv. Lokalsamfundet er her en destination, hvor aktørerne (eksempelvis restauranter) konkurrerer om de turister der besøger destinationen. Selvom de er konkurrenter har de imidlertid en klar fælles interesse i at tiltrække flere besøgende til destinationen som helhed. Et samarbejde mellem restauranter på en turistdestination kan altså foregå til alles fordel når blot det begrænses til aktiviteter, der gavner destinationen som helhed. En vigtig del af førnævnte institutionelle ramme er således en generel erkendelse af fordelene ved samarbejde. Huxham (1996) argumenterer da også for, at udbredelsen af begrebet kollaborative fordele har et stort potentiale for at legitimisere samarbejde som noget, der er værd at satse på.

At aktører ikke er interesseret i at deltage i et samarbejde, som de ellers kunne drage fordel af, er ikke unikt for turistsektoren. Logan & Stokes (2004: 140) konstaterer således at nogle personer simpelthen bare ikke er interesserede i samarbejde: *'Although they have the potential to make a positive contribution to a collaborative team, they are just not interested in getting involved.'* Det betyder imidlertid ikke at disse personer ikke kan motiveres, da motivationen ikke kun stammer fra personen selv, men påvirkes af omgivelserne. Dette støttes af Adair (2006: 38f), der mener at halvdelen af et individs motivation grunder i personlighed mens den anden halvdel er et resultat af omgivelsernes påvirkning. Logan & Stokes (2004: 143) konkluderer da også at: *'[motivation] can be stimulated by a shared vision, by shared values or by a sense of community to which one is committed.'* Dette understreger vigtigheden af at udvikle en fælles forståelse i lokalsamfundet; en aktør vil ikke deltage i et samarbejde med mindre vedkommende virkelig tror på den fælles sag og kan engagere sig i denne. Logan & Stokes (2004) nævner mere specifikt engagement, samarbejdsvillighed, medfølelse og social ansvarsfølelse som interpersonelle attituder, der er essentielle i udviklingen af et succesfuldt samarbejde.

#### 5.4 ENTREPRENEURSHIP

Det fremgår af redegørelsen for det udviklingssyn der anlægges i projektet, at entrepreneurship anses som et centralt element i udviklingen af ethvert lokalsamfund. Begrebet er grundlæggende kendetegnet ved, at der ikke er udbredt enighed om en overordnet definition. Brugen af definitioner har i større omfang til hensigt at sætte en ramme for begrebets brug i den aktuelle kontekst end at udvikle en endegyldig definition af entrepreneurship (Tetzchner & Herlau, 2003: 11). Schumpeters introduktion af begrebet er allerede behandlet i den analytiske ramme og kan suppleres af Shane & Venkataraman (2000):

*'an activity that involves the discovery, evaluation and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing, markets, processes, and raw materials through organizing efforts that previously had not existed'.*

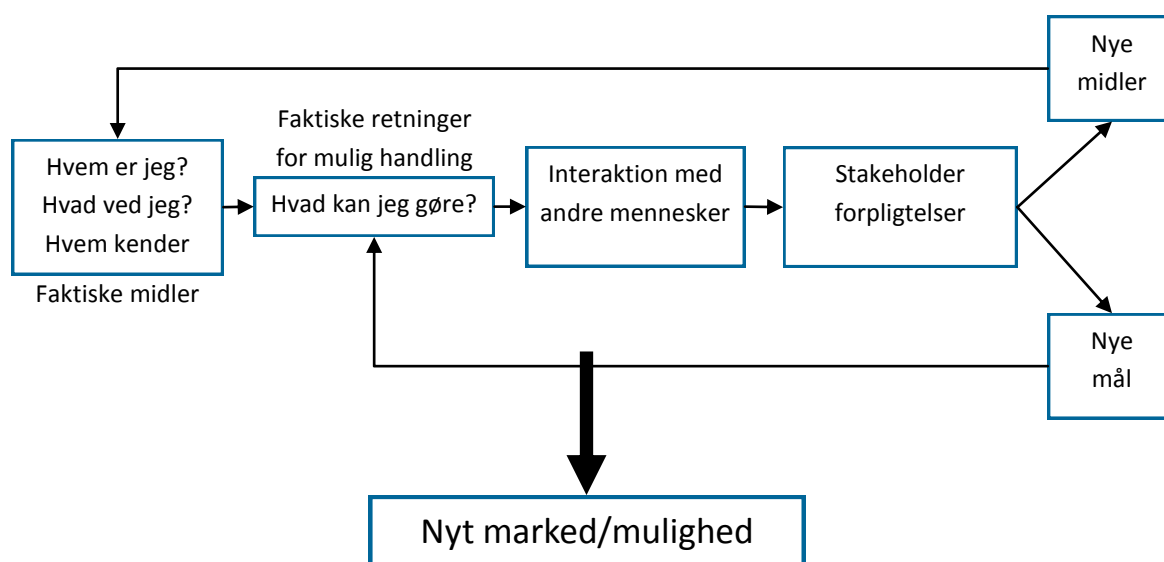
Entrepreneurship kan altså inddeles i tre faser: opdagelse, evaluering og udnyttelse. De to førstnævnte behandles i dette kapitel under den samlede betegnelse erkendelse af muligheder. Diskussionen af, hvordan muligheder opstår og erkendes af den eller de potentielle entreprenører føres således i nedenstående afsnit.

#### 5.4.1 ERKENDELSEN AF MULIGHEDER

Den grundlæggende forudsætning for entreprenuriel aktivitet er erkendelsen af muligheder; en mulighed bliver under ingen omstændigheder udnyttet, hvis den ikke er erkendt. Men diskussionen starter allerede ved spørgsmålet om eksistensen af muligheder. Den mest udbredte antagelse i litteraturen er en forståelse af, at muligheder skabes af forandring og uligevægt i markedet og blot venter på at blive opdaget og udnyttet af entreprenøren. Denne antagelse danner eksempelvis grundlag for Shanes (2003) entrepreneurship model, som vi behandler nærmere senere i dette kapitel. Der er flere problemer med førnævnte antagelse; dels indsnævres entrepreneurship til et markedsrelateret fænomen, hvorved entreprenuriel aktivitet, der ikke er økonomisk orienteret udelukkes. Og dels udelukkes muligheden for, at muligheder også kan skabes i stedet for blot at være noget der venter på at blive opdaget. Fletcher (2006) forsøger at give et mere nuanceret billede i sin forståelse af muligheder som sociale konstruktioner. Denne forståelse knytter delvist an til Giddens strukturationsteori, idet den afviser såvel struktur- som aktørdeterminisme, men i højere grad ser på de indbyrdes sammenhænge mellem disse to yderligheder. Når vi peger på problemerne i de dominerende antagelser i litteraturen skal det således heller ikke forstås som en afvisning af, at muligheder opstår som følge af markedets dynamik, men blot som en pointering af, at dette ikke nødvendigvis er den eneste kilde. Muligheder opstår og erkendes i Fletchers optik i en relationel sammenhæng mellem menneskers handlinger og den kulturelle, sociale, økonomiske og politiske kontekst som de indgår i. Hun peger videre på, at denne forståelse også giver en bedre mulighed for at forklare den rumlige dimension af entrepreneurship (Fletcher, 2006: 437). Det meget udbredte økonomiske perspektiv på entrepreneurship indebærer altså visse begrænsninger og repræsenterer et indsnævret syn på området, som det er vigtigt at være opmærksom på. Det betyder ikke, at det ikke kan være brugbart, men blot at det er nødvendigt at supplere med andre perspektiver, der koncentrerer sig mere om ikke-økonomiske aspekter og som er mindre deterministiske end de klassiske tilgange kan have en tendens til at være.

Sarasvathy og Dew (2005) præsenterer en anden tilgang til erkendelsen af muligheder. De opstiller en model for hvordan muligheder og derigennem markeder opstår gennem transformation og ændrer sig over tid. I forhold til Shane repræsenterer dette et syn, hvor muligheder ikke nødvendigvis bare er noget der eksisterer og skal erkendes, men at de også kan opstå igennem den proces som modellen beskriver (se Figur 9). Hovedpointen er, at muligheden formes igennem de mennesker, der indgår i processen og de tilfældigheder, der opstår undervejs. Når entreprenøren benytter sit netværk er det altså ikke nødvendigvis på baggrund af en erkendt mulighed. Muligheden skabes i selve interaktionen og de forpligtelser der opstår (Sarasvathy og Dew, 2005). Entreprenøren er altså i processen afhængig af sin baggrund, sine erfaringer og det netværk vedkommende er en del af.

Det er i modellen ikke essentielt at starte med en mulighed, men med hvem man er, hvad man ved og hvem man kender. Derfra ageres ud fra, hvad der er midler til (Sarasvathy, 2001). Essentiel er interaktionen med andre mennesker i netværket, og de forpligtelser visse af disse gør sig i forhold til det enkelte projekt. Kæden af forpligtelser igangsætter to cyklusser i modsætning til hinanden. Den første er en ekspanderende cyklus af tilgængelighed til ressourcer, hvor nye midler rekvireres ved tilknytningen af flere stakeholdere til netværket. Den anden cyklus er derimod konvergerende og består af begrænsende faktorer, der har betydning for entrepreneurs videre mulighed for handling. Denne cyklus tager udgangspunkt i de nye mål, der opstår i stakeholdernes forpligtelse til projektet (Sarasvathy og Dew, 2005). Det nye produkt kan således skabe et nyt marked og indgå i modellen på ny. Her kommer den så ind som en mulighed, der, som udgangspunkt, behandles i 'hvad kan jeg gøre' boksen. Hvorimod det andet cyklus med tilførslen af nye midler returnerer helt tilbage til det første led i processen, da det ikke er en ny mulighed og derfor ikke en faktisk retning for mulig handling. Det interessante ved modellen er cyklusserne, som sikrer at processen gentager sig og derfor er i konstant udvikling af nye muligheder.



Figur 9 viser en dynamisk model for effektivt netværk og nye markeder. Frit oversat efter Sarasvathy og Dew (2005: 543)

Tilgangen i modellen er altså et udtryk for, at muligheder både er noget der eksisterer, og noget der skabes i den proces entreprenøren indgår i.

En anden repræsentant for det forretningsorienterede perspektiv er Casson (1982), der definerer entreprenurielle muligheder, som de situationer hvor nye varer, services, råmaterialer og organiseringsmetoder kan introduceres og sælges for en pris der er større end omkostningerne. Det der afgør om noget repræsenterer en mulighed er altså om det er rentabelt for den potentielle entreprenør. Shane (2003) benytter en lignende definition, men med den centrale afvigelse at det afgørende er om entreprenøren *tror* at muligheden er rentabel. Mens muligheden i sig selv opfattes som en objektiv enhed, der eksisterer hvad enten den bliver udnyttet eller ej, så afhænger forståelsen af muligheden af de øjne der



ser den. Med baggrund i dette fokuserer Shane (2003) og Shane & Venkataraman (2000) på de personer, der erkender muligheder: hvem er de og hvad sætter netop dem i stand til at se de muligheder, som andre ikke ser? Der er med andre ord fokus på individet og de egenskaber, der er nødvendige for erkendelsen af muligheder.

Derudover skelnes der mellem to typer af muligheder, som med udgangspunkt i de forfattere der introducerede dem går under de ikke særligt mundrette betegnelser schumpeterianske og kirznerianske muligheder. Den grundlæggende forskel imellem disse ligger i deres syn på den rolle som information spiller i mulighedserkendelsen. Schumpeter mente at ny information var afgørende; de personer der først får adgang til nye informationer, om eksempelvis teknologiske fremskridt eller nye brugsformer for bestemte ressourcer, står med en fordel i forhold til at kombinere ressourcer på en ny måde og derved skabe profit. Kirzner peger på den anden side på den skævhed, der eksisterer i adgangen til eksisterende information og den måde hvorpå forskellige personer anvender disse informationer (Shane, 2003: 20). De to typer af muligheder eksisterer ifølge Shane (2003) side om side, men er af forskellig natur. Således er schumpeterianske muligheder mere innovative, men indebærer også en større risiko end kirznerianske. Selvom disse observationer udelukkende stammer fra et økonomisk perspektiv, er fordelingen og brugen af informationer i forhold til mulighedserkendelse interessant også i ikke-økonomiske sammenhænge. Indenfor den økonomiske sfære opstiller Schumpeter (1934) endvidere fem former for muligheder:

1. Nye produkter og services
2. Nye geografiske markeder
3. Nye råmaterialer
4. Nye produktionsmetoder
5. Nye organisationsformer

Muligheder kan altså antage mange forskellige former, som også kan erkendes på forskellig vis. Det er endvidere værd at nævne at processen ikke skal opfattes som en optimeringsproces, hvor et givet sæt af alternativer vurderes via mekaniske beregninger. Mulighedserkendelse er tværtimod en meget subjektiv proces (Baumol, 1993).

Ovenstående afspejles i Shane & Venkataraman (2000), som opstiller to hovedgrupper af faktorer, der er med til at forklare, hvorfor der er større sandsynlighed for at nogle personer ser muligheder som andre ikke ser:

1. Besiddelsen af informationer, som er nødvendige for at identificere en mulighed.
2. De kognitive egenskaber, der er nødvendige for at kunne erkende værdien i en mulighed.

Mulighedserkendelsen afhænger altså både af personlige egenskaber og af den konkrete kontekst som personen indgår i. Det betyder også, at det varierer fra person til person hvilke mulighedsformer man er i stand til at erkende. En person med særlig viden vedrørende forskelle mellem forskellige geografiske områder vil således have nemmere ved at finde nye geografiske markeder til bestemte produkter. Omvendt vil en person med stor teknologisk ekspertise have nemmere ved at se muligheder relateret til nye produkter og produktionsformer. I relation til de to hovedgrupper nævner Shane (2003) tre vigtige faktorer

med betydning for adgangen til information: (1) livserfaring, som dels omfatter tidligere jobfunktioner og dels variationen i tidligere oplevelser; (2) informationssøgning, som dækker over en bevidst søgen efter den nødvendige information i modsætning til tilfældig adfærd og (3) sociale netværk, som indbefatter interaktion med andre mennesker, hvorigennem megen information tilvejebringes. Det sociale netværks art og udstrækning afgør, hvilke informationer der umiddelbart er tilgængelig for personen. At den nødvendige information er til stede betyder imidlertid ikke at muligheden erkendes. Visse personlige egenskaber skal også være til stede for, at personen kan benytte den modtagne information på en konstruktiv måde. Hvis vedkommende ikke i forvejen har viden om det pågældende vidensfelt er informationen ikke nyttig, fordi dens værdi ikke erkendes. Derudover nævner Shane (2003) intelligens og de kognitive egenskaber, der knytter sig hertil som vigtige træk i forhold til at erkende muligheder. Kognitive egenskaber med særlig betydning er kreativitet, forudseenhed og evnen til at se muligheder hvor andre ser risiko.

Den aktørdeterminisme, som tidligere er omtalt skinner tydeligt igennem i ovenstående. Det entreprenurielle individ og dets egenskaber tillægges stor betydning, hvorved betydningen af den kontekst de indgår i ofte falder i baggrunden. Det er i denne forbindelse at Fletchers (2006) socialkonstruktivistiske perspektiv er nyttigt. Dette fordrer en betragtning af de relationer der eksisterer imellem den kulturelle, sociale, økonomiske og politiske kontekst som vi indgår i, fordi det er i disse relationer at den sociale konstruktion af muligheder foregår. Fletcher (2006: 437) siger således: *'[Social constructionist ideas] enables a distinctive theoretical understanding of opportunity emergence as relationally and communally constituted(...) Further it helps to account for the spatial aspects of opportunity recognition and the ways in which cultural/social practices travel and migrate thereby contributing not only to the social construction of reality but also the formation of new opportunities in new contexts.'* I modsætning til de førnævnte tilgange betragtes mulighedserkendelsen her fra et samfundsperspektiv i stedet for det meget individualistiske perspektiv, som præger Shane (2003) og Shane & Venkataraman (2000).

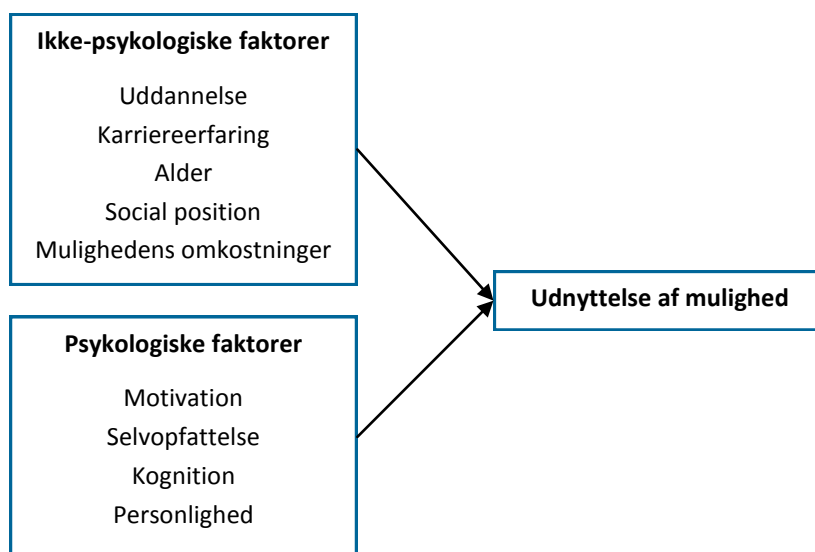
---

#### 5.4.2 UDNYTTELSE AF MULIGHEDER

En erkendt mulighed resulterer ikke nødvendigvis i entreprenuriel aktivitet. En lang række forhold gør sig gældende, som samlet afgør om en mulighed forsøges realiseret. I det efterfølgende søger vi at danne overblik over disse forhold og deres relative betydning i forskellige sammenhænge. Som udgangspunkt inddrages den generelle model der opstilles af Shane (2003).

Shane (2003) opstiller en basal model for beslutningen om at forsøge at udnytte en erkendt mulighed. Denne model tager udgangspunkt i entreprenuren som individ og er illustreret i figur 11. Overordnet opdeles faktorerne i psykologiske og ikke-psykologiske med den fællesnævner, at de kredser omkring individet. I forhold til personlighed argumenter Shane (2003) for, at nogle mennesker simpelthen er mere egnede som entreprenører end andre; både i form af større sandsynlighed for, at de forsøger sig som entreprenører og i form af større succesrate. De vigtigste personlighedstræk i denne sammenhæng er ekstraversion (udadvendthed) og risikovillighed, hvor ekstraversion indbefatter en lang række

karakteristika. Dertil kommer motivationsfaktoren i forbindelse med hvilken Shane (2003) nævner behovet for at opnå noget og ønsket om selvstændighed som de primære motivationsfaktorer for mange entreprenører. Personers selvopfattelse har også betydning: der er behov for en vis tro på egne evner, hvis man skal overbevise sig selv om, at man rent faktisk kan udnytte den erkendte mulighed. Derudover nævner Shane troen på at kunne influere på sine omgivelser som en vigtig egenskab. Den sidste psykologiske faktor er kognition som knytter sig til personens opfattelse af en aktuel situation. Tre egenskaber er overrepræsenteret blandt entreprenører: overdreven optimisme, vilje til at generalisere på baggrund af meget små populationer og en stærk intuition. Disse egenskaber øger sandsynligheden for entreprenuriel aktivitet, mens det selvsagt er noget mere tvivlsomt om det også influerer på succesraten (Shane, 2003).



Figur 11 Faktorer, der indvirker på beslutningen om udnyttelse (efter Shane, 2003)

Påstanden om at nogle mennesker er mere egnede som entreprenører på baggrund af psykologiske faktorer, som underbygges med empiriske undersøgelser (blandt andet Wooten et al., 1999), skal ikke overfortolkes. Individder der ikke er i besiddelse af ovennævnte personlighedstræk er ikke afskåret fra entreprenuriel aktivitet. På den anden side er det vigtigt at være opmærksom på, at der ikke kan skabes en entreprenør ud af hvem som helst. Udfordringen for lokalsamfundet er netop at skabe en situation, der giver et bredere udsnit af befolkningen muligheden for at blive entreprenører. Samtidig kan viden om personlighedstræk, der er fordrende for entrepreneurship være nyttig, hvis potentielle entreprenører i samfundet skal identificeres.

De ikke-psykologiske faktorer kredser ligeledes omkring individet, men knytter sig i lidt højere grad også til dettes umiddelbare omgivelser. Uddannelse, karriereerfaring og alder er personlige, mens den sociale position og mulighedens omkostninger er tæt knyttede til personens sociale omgivelser. Sidstnævnte relaterer sig til individets nuværende situation og den omkostning entreprenuriel aktivitet ville repræsentere i forhold til denne situation. En person i en højt lønnet stilling er således umiddelbart en mindre sandsynlig entreprenør end en lavtlønnet eller arbejdsløs. Omvendt forholder det sig imidlertid

med uddannelsesniveau, hvor højtuddannede er mere sandsynlige end lavtuddannede. Sammenholdes disse to faktorer har en arbejdsløs akademiker altså et relativt stort potentiale for at blive entreprenør. Så simpelt er det imidlertid ikke, da de øvrige faktorer også spiller ind. På linje med uddannelse er karriereerfaring, såsom tidligere forsøg på iværksætteri af stor betydning ligesom alder kan spille ind på ens personlige ambitionsniveau. Den sidste faktor er personens sociale position, der er en relativt omfattende størrelse. Shane (2003) opdeler den sociale position i henholdsvis social status og sociale forbindelser. Førstnævnte har betydning når entreprenøren skal overbevise andre om mulighedens potentiale (fx investorer), mens sidstnævnte repræsenterer personens adgang til diverse ressourcer, som er nødvendige for at udnytte muligheden. Shane (2003) går ikke nærmere ind i denne diskussion, men nøjes med at underbygge sammenhængen mellem entrepreneurial aktivitet og sociale forbindelser ved henvisning til en række undersøgelser. Det gør Burt (2000) til gengæld i sin tekst om netværksentreprenøren i forbindelse med hvilken social kapital og dermed personlige og professionelle netværk tillægges stor betydning. Via sit netværk kan entreprenøren således trække på mere end blot egen uddannelse og erfaring; et ressourcestærkt netværk, hvor entreprenøren får adgang til de kompetencer vedkommende ikke selv besidder er med andre ord en vigtig faktor i beslutningen om at udnytte en erkendt mulighed, ligesom netværk som tidligere nævnt også spiller en central rolle i selve mulighedserkendelsen. Dette behandles nærmere i kapitel 5.5 om netværk.

Shanes model koncentrerer sig om selve beslutningen om udnyttelse af den erkendte mulighed. De faktorer der spiller ind på denne beslutning er imidlertid også relevante i forhold til såvel mulighedserkendelsen som selve udnyttelsen. Tilstedeværelsen af et entrepreneurialt miljø kan med andre ord være fordrende for de individer, der har et potentiale for at indgå i entrepreneurial aktivitet. Denne ses, blandt andet med baggrund i det socialkonstruktivistiske perspektiv, ikke nødvendigvis som noget individuelt, men også som et kollektivt fænomen. Johannisson & Nilsson (1989) anfører således at megen entrepreneurship gennemføres i en eller anden form for partnerskab. Dette hænger først og fremmest sammen med at enkeltpersoner sjældent besidder alle de ressourcer, der skal til for at kunne udnytte en given mulighed ligesom selve mulighedserkendelsen også sker i samspil med andre. Input fra lokalsamfundet er en kategori, der bør forklares nærmere. Juliens (2007) redegørelse for betydningen af et entrepreneurialt miljø er i denne sammenhæng relevant. Han opstiller hovedgrupper af faktorer, som her kan fungere som en opdeling af input fra lokalsamfundet:

1. Offentlige og semi-offentlige institutioner
2. Den industrielle struktur
3. Arbejdskraften
4. Samarbejdsorganisationer
5. Entrepreneuriel kultur

### 5.4.3 COMMUNITY ENTREPRENØREN

Størstedelen af den litteratur der eksisterer vedrørende entrepreneurship betragter begrebet i en økonomisk kontekst; muligheder er implicit lig med kommercielle muligheder og udnyttelse af en mulighed er i sidste ende et spørgsmål om rentabilitet. Dette syn på entrepreneurship er imidlertid for snævert i dette projekts kontekst, hvor vi anlægger et mere holistisk syn på lokaludvikling. Vi er således ikke blot interesserede i økonomisk entrepreneurship, men også i udnyttelsen eller måske rettere realiseringen af muligheder på såvel den sociokulturelle som den miljømæssige front. I modsætning til førstnævnte har disse former for entrepreneurship ikke nødvendigvis til formål at skabe økonomisk udvikling, hvilket også betyder, at de i deres natur afviger fra de mere traditionelle tanker om entrepreneurship, som er præsenteret hidtil. Dertil kommer entrepreneurship, som ikke beriger entreprenøren selv, men gavner det lokalsamfund vedkommende er en del af, eksempelvis ved at gøre det muligt for andre at gennemføre entreprenurielle aktiviteter. Denne type entrepreneur, som overses i de traditionelle tilgange til området, indtager altså en facilitatorrolle i lokalsamfundet og kan være af stor værdi for dette.

Johannisson & Nilsson (1989: 4) indfører begrebet community-entrepreneurship, som netop er et udtryk for føromtalt entreprenørtype. Grundlæggende beskriver de communityentreprenøren således:

*The community entrepreneur makes the individual would-be entrepreneur aware of how his or her capabilities as a member of the local community can be turned into a business venture. The community entrepreneur also provides the emotional commitment needed for action and helps the entrepreneur to concretely launch a venture.*

Denne form for entreprenør spiller altså en vigtig rolle i den erkendelsesproces, der sætter individer i stand til at se sig selv som entreprenører. Dette kan både ske direkte i form af opfordring til entreprenuriel aktivitet eller indirekte eksempelvis i form af at agere som entreprenurielle rollemodeller. Dertil kommer den mere konkrete assistance de kan yde de potentielle entreprenører. Communityentreprenøren er desuden kendetegnet ved et holistisk perspektiv på den lokale udvikling og involvering i såvel langsigtede visioner og helt konkrete projekter. Da entrepreneurship i høj grad handler om at påtage sig risiko er det vigtigt at communityentreprenøren viser risikovillighed og en tro på egne evner. På denne måde er det nemmere at mobilisere den selvtillid blandt lokalbefolkningen, der er nødvendig for at man tager entreprenurielle initiativer. Det er værd at tilføje, at i lokalsamfund hvor der er behov for ændringer vil risikovilligheden generelt være større (Johannisson & Nilsson, 1989: 4f).

Communityentreprenørens rolle kan på baggrund af Johannisson & Nilsson (1989: 5) sammenfattes til følgende: udvikling af lokalsamfundet er et personligt mål for communityentreprenøren, som

- Afdækker og assisterer opbygningen af selvrespekt og kompetencer hos lokalbefolkningen;
- Ser sig selv som et koordinerende led i lokalsamfundet;
- Inspirerer andre til opstart af virksomhed;

- Tager kontakt til myndigheder og eksterne aktører som potentielle støtter og ressourcekilder;
- Opbygger lokale arenaer og sammenkobler personlige netværk;
- Søger aktivt projekter, der nedsætter socioøkonomiske risici i lokalsamfundet.

Set i forhold til den traditionelle entrepreneur er dette en noget anderledes rolle, men det er hovedsageligt målsætningen der er afvigende. Communityentreprenøren besidder således mange af de samme egenskaber som den traditionelle entrepreneur og benytter sig af mange af de samme midler for at nå denne målsætning. Endvidere understreges det, at den funktion som communityentreprenøren indtager i lokalsamfundet ikke nødvendigvis behøver at relatere sig til enkeltpersoner (Johannisson & Nilsson, 1989: 17).

Udover at indføre communityentreprenøren som begreb kommenterer Johannisson & Nilsson (1989) også på den vidtstrakte betydning som entrepreneurship og innovation kan have for samfundet. Innovative forandringer i én sektor kan således føre til behov for tilpasninger i andre sektorer. De forandringer, som skabes af den entrepreneurielle aktivitet, kan med andre ord åbne op for muligheder andre steder i samfundet, som andre potentielle entreprenører kan udnytte. For at sikre denne udnyttelse er organiseringen af kapabiliteter central. Det vil først og fremmest sige, at der er viden om de tilstedeværende kapabiliteter. Som Johannisson & Nilsson (1989: 4) siger: *'The main restriction to what can be accomplished by individuals and organization is their own preconceptions of what it is possible to do, and what is possible to learn from actions once taken.'* Denne forudindtagethed kan opfattes som et socialt konstrukt, hvor de kapabiliteter der sættes i forbindelse med lokalsamfundet i virkeligheden er et resultat af den selvopfattelse som samfundets medlemmer har konstrueret (Johannisson, 2002: 32).

Slutteligt er det interessant at Johannisson & Nilsson (1989: 18) peger på netværk som den vigtigste faktor i faciliteringen af entrepreneurship. Følgende citat er centralt:

*'independent of what the entrepreneurial activity concerns – the small business sector, the large corporations or the public sector, or their intersections – network is the main vehicle for venture initiation, development, and success'.*

Dette underbygger yderligere betydningen af netværk i forbindelse med den aktuelle problemstilling. Dette er således temaet for det efterfølgende kapitel.

## 5.5 NETVÆRK

Begrebet netværk er i det foregående hovedsageligt blevet nævnt som et muligt redskab i forbindelse med samarbejde i lokalsamfund. Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at netværk ikke blot er noget der skabes som følge af bevidste strategier, men er en del af samfundets grundlæggende sociale strukturer. Netværksstrukturer eksisterer med andre ord i ethvert lokalsamfund, så når vi taler om opbygning og udvikling af netværk er der egentlig tale om videreudvikling og udnyttelse af allerede eksisterende strukturer. Nærværende kapitel udgør et forsøg på at danne en forståelse af, hvad netværk er, hvordan de

fungerer samt hvordan de forandres og udvikles. Derudover søges mere specifikt viden om, hvordan netværksstrukturer kan indgå i lokale udviklingssamarbejder og hvordan netværk og turisme er relateret.

### 5.5.1 INTRODUKTION TIL NETVÆRK

Interessen for netværk som forskningsobjekt startede for alvor i 1970'erne, hvor forskere indenfor sociologi og antropologi begyndte at undersøge, hvordan netværk spiller en rolle i forhold til samfundets sociale strukturer og dynamikker. Netværksforskningen udgjorde en ny vinkel indenfor socialforskningen, hvor såvel individers ageren som samfundets strukturer tillægges betydning (andre retninger har haft en tendens til udelukkende at fokusere på én af disse). Siden da har økonomer og udviklingsforskere i vid udstrækning taget begrebet til sig pga. de potentielle økonomiske fordele, der kan opnås ved udnyttelse og udvikling af netværk (Smith-Doerr & Powell, 1994: 379). Denne senere tradition har også vundet udbredelse på turismeområdet og ligger i tråd med vores inddragelse af begrebet, hvorfor hovedfokus således også lægges på denne gren af forskningen. Først er det imidlertid relevant at betragte netværksbegrebet på et mere grundlæggende niveau, hvor socialforskningens bidrag spiller en væsentlig rolle.

Et udemærket overblik over de elementer der indgår i netværk gives af Conway & Steward (2009: 73):

- Aktører – individer såvel som organisationer der indgår i netværket.
- Relationer – imellem ovenstående aktører, der kan være henholdsvis formelle/uformelle og stærke/svage.
- Udvekslingsstrømme – indholdet af de udvekslinger der sker igennem relationerne.
- Mekanismer – de interaktionsformer der tages i anvendelse aktørerne imellem.

Nøglebegrebet i forbindelse med netværk er relationer. Helt basalt kan netværk, da også defineres som et sæt af relationer mellem et antal objekter. Det mest simple netværk vi kan have med at gøre er altså to objekter (A og B) med en intern relation. Denne kan være rettet fra A mod B, fra B mod A eller den kan være gensidig. De to objekter kan også være forbundet af flere relationer. Når mere end to objekter er involveret er der ikke nødvendigvis direkte relationer mellem alle objekter; de er altså forbundet via flere led i netværket. Disse definitioner er bygget på den grundlæggende matematiske beskrivelse af et netværk; objekter og relationer kan altså være hvad som helst (Kadushin, 2004). Det der er interessant i den aktuelle sammenhæng er imidlertid de relationer, der eksisterer mellem personer og organisationer. Personrelationer er i fokus indenfor den sociologiske og antropologiske tradition, hvor det således er sociale netværk der er tale om (Smith-Doerr & Powell, 1994). Relationerne har den vigtige funktion, at de tillader strømme og udvekslinger i netværket. Udvekslinger i netværket kan være af forskellig karakter; det kan være i form af information og viden, men også i form af fysiske ressourcer og kapital (Kadushin, 2004). Podolny & Page (1998: 59) som betragter netværk i en økonomisk sammenhæng, inddrager da også dette som en del af deres netværksdefinition: *'any collection of actors that pursue repeated, enduring exchange relations with one another'*. Vigtigheden af at der er tale om udvekslingsrelationer bliver især åbenbar når netværk betragtes i en økonomisk vinkel, hvadenten det drejer sig om et virksomhedsperspektiv eller et



lokalt udviklingsperspektiv. Denne definition understreger også at relationerne skal være vedvarende for at der er tale om et netværk. Nogle udvekslingsrelationer består kun i forbindelse med selve udvekslingen og er således ikke vedvarende (det gælder fx ofte i købsituationer hvor kunde og virksomhed kun har en relation i kraft af den indgåede handel).

Relationer i et socialt netværk er ikke ligestillede; der kan således både skelnes mellem stærke/svage og formelle/uformelle relationer. Personer forbundet af flere relationer vil være tættere knyttet end personer forbundet af en enkelt relation, hvilket har betydning for deres indbyrdes interaktion (Conway & Steward, 2009: 82). Stærke relationer kan fx resultere i en højere grad af tillid, men kan også komplicere beslutningsprocesser fordi personerne tager hensyn til de øvrige indbyrdes relationer (det kunne fx dreje sig om vennetjenester på arbejdspladsen). Nogle regioner af et netværk vil være præget af stærke relationer og der skabes derigennem tættere knyttede grupper eller klynger indenfor det samlede netværk (Monge, 1987: 242). Begrebet strukturelle huller opstår i en betragtning af forbindelsen imellem disse grupper i netværket. Styrken af en relation kan fx ses igennem relationens intensitet, der er defineret som interaktionens frekvens og antallet af udvekslinger de pågældende personer eller organisationer imellem. En interessant følge af stærke relationer er, at graden af nytænkning kan mindskes, fordi de involverede parter udvikler fælles normer, forståelser og vidensgrundlag (Conway & Steward, 2009: 83). Idéen om at en fælles forståelse er et vigtigt grundlag for samarbejde i lokalsamfundet skal altså tages med visse forbehold; en fælles forståelse af hvad en god lokaludvikling indebærer for det pågældende lokalsamfund er fortsat relevant, men ovenstående understreger vigtigheden af, at deltagelsen i netværkssamarbejdet ikke må blive for indgroet og rutinepræget, da det begrænser nytænkningen. Det understreger yderligere vigtigheden af de svagere relationer som sammenknytter de tætte klynger i netværket. Der ligger således et stort potentiale for nytænkning i disse relationer, fordi de sammenkæder forskellige tankegange, hvorimellem der kan opstå nye kombinationer og idéer. Denne tankegang støttes af Burt (2003), der hævder at meninger og handlinger er mere homogene internt i grupper end de er mellem grupper. Så personer med kontakter på tværs af grupper, har større tendens til at tænke og handle alternativt, hvilket giver dem bedre mulighed for at vælge mellem alternativer. Nye ideer opstår i følge Burt, således når alternativer udvælges og blandes i forbindelse med de strukturelle huller mellem grupper.

Nogle relationer er kendetegnet ved en officiel og formel karakter, mens andre er mere uformelt funderet. En central del af netværksforskningen har netop beskæftiget sig med betydningen af formelle og uformelle relationer; først og fremmest i forbindelse med interpersonelle relationer i større organisationer, hvor man har interesseret sig for hvilken form for relation, der var styrende for interaktion og beslutninger (Smith-Doerr & Powell, 1994). Mintzberg (1979) argumenterer således for, at de formelle og uformelle relationer er indbyrdes afhængige. Det formelle former det uformelle igennem de rammer det sætter, mens det uformelle afgør, hvad der fungerer indenfor disse rammer. Der er altså med andre ord tale om et dialektisk forhold, hvor de to faktorer indgår i et dynamisk samspil, der løbende udvikler netværksstruktureringen. Uformelle relationer mellem organisationer opstår ofte som konsekvens af personlige relationer mellem individer i organisationerne; relationer der i sig selv oftest er af uformel karakter (Conway & Steward, 2009: 83).



I dette projekt er det netværket indenfor et givet lokalsamfund, der er i fokus. Det er imidlertid værd at gøre opmærksom på, at netværk ikke kan afgrænses til et enkelt lokalsamfund, men derimod spreder sig udover dette. Vi kan således under alle omstændigheder kun betragte en del af netværket, hvad enten det drejer sig om netværk mellem organisationer eller det sociale netværk (Conway & Steward, 2009). En vigtig beslutning i netværksstudier udgøres altså af den afgrænsning af netværket, der er nødvendig. I denne sammenhæng skelnes der mellem ego-centrerede (eller fokale) og socio-centrerede netværk, hvor det i den aktuelle kontekst er sidstnævnte, der er relevant, fordi der her fokuseres på en gruppe af aktører. Afgrænsningen bliver geografisk, svarende til det givne lokalsamfunds afgrænsning. Dog kan det også blive relevant at inddrage eksterne relationer indenfor især turistsektoren, fordi disse kan have stor betydning for de problemstillinger der undersøges.

Netværk er i løbet af 1990'erne også kommet på dagsordenen som en ny organisationsform; internt i organisationer og i samfundet generelt. Der er i denne sammenhæng to perspektiver i spil: på den ene side står blandt andre Powell (1990) der betragter netværk som et alternativ til den hierarkiske organisationsform og Castells (1996), der beskriver det moderne samfund som et netværkssamfund. På den anden side kan netværk betragtes som en ny optik i forhold til en eksisterende praksis. Netværkssamfundet er med andre ord ikke noget nyt, men blot en ny måde at anskue og forstå samfundet (Conway & Steward, 2009). Argumentet for dette er, at samfundets netværksstrukturer som tidligere nævnt ikke er noget nyt og at det således også altid har indgået i diverse organisationsformer. Men selve det, at man er blevet opmærksomme på netværks rolle gør, at det kommer til at indtage en mere central position i de bevidste forsøg på at udvikle organisationsformen. Vi mener således godt, at der kan tales om netværk som en ny organisationsform, men er samtidig opmærksomme på, at selve fænomenet netværk er eksisterende strukturer, der altid har haft betydning for interaktion mellem mennesker og organisationer. Rent praktisk betyder dette, at det vil være forkert at tale om opbygning af netværk, fordi lokalsamfundet i forvejen er gennemsyret af netværksstrukturer. Det er altså mere relevant at tale om, hvordan de strukturer kan udnyttes og udvikles i forhold til forbedrede samarbejdsrelationer vedrørende lokaludviklingen.

---

### 5.5.2 UDNYTTELSE OG UDVIKLING AF NETVÆRK

Netværksstudier beskæftiger sig overordnet med to forskellige spørgsmål: hvordan netværk fungerer og hvordan de udvikles. Der er med andre ord forskel på netværk og det 'at netværke', dvs. spørgsmålet om hvordan nye relationer opstår (bevidst eller ubevidst) og hvordan netværksudviklingen kan påvirkes. Conway & Steward (2009: 73) beskriver således *networking* som: *'(...) the interactions and flows between the individuals or organisations within a network, through which network relationships are build, nurtured and mobilized.'* Bevidste forsøg på udvikling af et netværk må altså nødvendigvis ske via ændringer i de mekanismer, der gør sig gældende i forhold til disse interaktioner og strømme. Udover spørgsmålet om, hvordan nye relationer skabes er det endvidere interessant at se på, hvilke relationer det er relevant at forsøge at skabe. Opfattelsen af forholdet mellem formelle og uformelle relationer, som blev berørt i det foregående afsnit, er afgørende for, hvordan man søger at udvikle netværk. Hvis der, som Mintzberg påstår, er tale om et dialektisk forhold, hvad betyder det så for de konkrete muligheder for at skabe nye

vedvarende relationer? Formelle relationer kan føre til uformelle, men gør det ikke nødvendigvis og uformelle relationer kan opstå uafhængigt af de formelle. Det er altså ikke i sig selv nok, at oprette officielle netværk, hvor relevante aktører føres sammen, da det ikke kan antages at dette automatisk fører til tættere, tillidsfulde relationer på et mere uformelt plan, hvor også tavs viden deles. De formelle netværksinitiativer skal derfor ledsages af tiltag, der faciliterer opbygning af gensidig tillid og fælles forståelse aktørerne imellem. Tidligere studier har imidlertid ikke undersøgt de uformelle relationer i nær samme omfang som de formelle, hvilket sandsynligvis kan forklares af den større uhåndgribelighed, der hersker på dette område. Det er således noget mere håndgribeligt at undersøge formelle relationer, fordi empiriske data er nemmere at indsamle (Smith-Doerr og Powel, 1994).

En stor gruppe af de forskere, der beskæftiger sig med netværk, gør det i forhold til interne forhold i organisationer. Det er her, at netværk som ny organisationsform for alvor kommer i spil. Idéen med netværksorganisationen er, at den er mere fleksibel og effektiv end en traditionel hierarkisk organisationsform, fordi de enkelte enheder har en langt større grad af autonomi og selvbestemmelse. Dette er især i store organisationer en markant fordel (Josserand, 2004). Umiddelbart har denne forskning ikke meget at bidrage med i forhold til den aktuelle anvendelse af netværksbegrebet. Men hvis vi et øjeblik anskuer lokalsamfundet som en stor vidtforgrenet netværksorganisation kan der måske alligevel være interessant viden at hente fra dette forskningsperspektiv. I forhold til hierarkiske organisationsformer er ledelsens rolle en del anderledes i netværksorganisationen, fordi de ikke på samme måde udøver direkte magt over organisationens forskellige autonome enheder. Den rolle ledelsen i stedet indtager, benævnes af Josserand (2004: 89) som centeret. Han siger i relation til dette:

*It is essential that the center simply plays the role of catalyst and that it does not manage the interactions between the units directly.*

Denne rolle udfylder centeret i kraft af at være i besiddelse af et langt større overblik end de enkelte enheder. Dermed er man i centeret også opmærksom på eventuelle svagheder i netværksstrukturen og har muligheden for at rette op på disse ved eksempelvis at skabe manglende relationer eller styrke svage relationer (Josserand, 2004). Aktørerne i lokalsamfundet kan med fordel sammenlignes med de autonome enheder i netværksorganisationen. Der er dog visse markante forskelle: organisationens enheder arbejder som udgangspunkt ud fra en fælles vision, hvilket ikke nødvendigvis er tilfældet for lokalsamfundets aktører, der hver især har deres egne agendaer. Derudover er enhedernes autonomi begrænset; i sidste ende er de underlagt organisationen, mens aktørerne på den anden side er fuldstændig selvstændige, selvom de naturligvis er underlagt visse regulationer fra offentlig side. Disse forskelle er imidlertid ikke for store til, at centerets rolle i netværksorganisationen kan forsøges benyttet som model for en facilitatorrolle i lokalsamfundet, hvis funktion er at udvikle og assistere netværkssamarbejde af forskellig art. For at dette giver mening er det nødvendigt, at der ligesom i netværksorganisationen eksisterer en fælles vision. Denne skal dels være guidende for facilitatorens arbejde og dels være bredt accepteret og støttet blandt aktørerne. Dette er afgørende for at skabe den nødvendige tillid til facilitatoren; en tillid der egentlig også er nødvendig for centeret, der herigennem opretholder en naturlig autoritet, så direkte styring af

enhederne ikke er nødvendig. Tilliden opstår ifølge Josserand (2004: 96) når de perifere enheder anerkender centerets høje ekspertise-niveau og derfor helt naturligt konfererer med centeret når, der er behov for rådgivning. Såvel centeret som facilitatorens fornemste opgave er, at facilitere kommunikationen mellem aktører. Josserand (2004: 88f) uddyber således centerets rolle:

*'The peripheral actors need reference points and occasions when they can meet. It is clear that without discouraging the informal interactions that are so necessary, it is possible to create more formal occasions at which peripheral agents can exchange, work, reflect together, and meet each other.'*

Hermed berøres det tidligere omtalte forhold mellem formelle og uformelle relationer endvidere igennem det synspunkt, at formelle møder mellem aktører kan fordre uformelle. Det er centerets opgave at muliggøre disse lejligheder og bringe de rigtige mennesker sammen. En yderligere pointe i denne sammenhæng er at søge involvering af så stor en del af aktørerne som muligt for at undgå, at nogle aktører isoleres (Josserand, 2004).

Formålet med at skabe nye relationer i den aktuelle sammenhæng er at øge udviklingssamarbejdet i et lokalsamfund. Centralt for indsatsen i denne retning er som nævnt i kap 5.3 de potentielle deltageres motivation og mulighed for deltagelse. På erhvervsfronten tilhører en stor del af disse aktører turistsektoren, der som nævnt i kapitel 5.3 er præget af små virksomheder og familieforetagender. Dette kan være en barriere i forhold til deltagelse i lokale netværk. Sørensen (2008: 32) pointerer således: *'(...) smaller tourism firms (...) are concerned with their day-to-day tasks rather than with looking ahead at building local networks.'* Fælles for mange af aktørerne er således, at virksomhedsejerne selv står for samtlige aspekter af den daglige drift og at de i højsæsonen derfor er meget travlt beskæftiget. På destinationer præget af stor sæsonvariation har de fleste aktører derfor ganske enkelt ikke tid til at deltage i diverse netværkssamarbejder i højsæsonen. Udenfor sæsonen foretrækker mange at nyde frugten af den store indsats i højsæsonen samt restituere og forberede sig til den næste sæson. Getz & Nilsson (2004: 25f) fandt således, at 28 % af de familiebaserede turistvirksomheder på Bornholm, der holdt lukket om vinteren brugte tiden til vedligeholdelse og forbedringer mens 21 % holdt helt fri. 12 % tog et andet arbejde i perioden. Det kan derfor også være svært at motivere dem til deltagelse i denne periode, hvor deres tidsmæssige ressourcer ellers umiddelbart synes store. Det er paradoksalt, at netop de små virksomheder er svære at motivere til netværkssamarbejde, da det samtidig er dem, der umiddelbart kan drage de største fordele af netværk. De kan således øge deres konkurrencedygtighed via ressourcedeling, forbedre deres marketingindsats ved udvikling af fælles initiativer, reducere deres driftsomkostninger og forøge deres know-how via vidensdeling (Hall, 2000: 176). Netværkssamarbejde kan med andre ord udjævne de konkurrenceforskelle, der ellers eksisterer mellem store og små virksomheder. Specielt indenfor innovationsforskningen nævnes formelle og uformelle netværk ofte som en afgørende faktor for virksomheders innovationsevne og som centralt element i et innovativt miljø (Hall, 2000).

Betydningen af netværk på turistdestinationer er blevet påpeget fra flere sider. Der er endog blevet argumenteret for, at formelle og uformelle samarbejder, partnerskaber og netværk spiller en større rolle i

turismesektoren end i de fleste andre økonomiske sektorer (Bramwell & Lane, 2000; Copp & Ivy, 2001; Gibson et al., 2005; Scott et al., 2008 og Hall, 1999). Et interessant aspekt, der støtter denne påstand, kan findes i en betragtning af henholdsvis turismeprodukter og turismeoplevelsen. Førstnævnte er fragmentarisk: turisten køber en række forskellige produkter under sit ophold på destinationen. Det kan dreje sig om overnatninger, transport, mad, souvenirs, entré til events og attraktioner etc. Leverandørerne af disse produkter tilhører forskellige og relativt autonome sektorer, som ikke umiddelbart er nært knyttede til hinanden. Men alle produkterne indgår som elementer i turistens samlede oplevelse af destinationen. Dermed er de enkelte aktører i høj grad afhængige af hinanden, fordi kundens tilfredshed ikke blot afhænger af deres eget produkt, men af den helhedsoplevelse turisten har. Samtidig konkurrerer aktørerne indbyrdes og brugen af netværk bliver derfor en balancegang mellem konkurrence og samarbejde (Tremblay, 1999 og George & Nedeale, 2008).

Bærenholdt et al. (2004: 19ff) opstiller seks forskellige typer af netværk, som turistvirksomheder på en destination indgår i, og som kan være relevante at skelne mellem i denne sammenhæng:

*Vertikale netværk* – leverandører af råvarer og services til turismevirksomhederne (eks. fødevarer eller rengøring).

*Horisontale netværk* – virksomheder som leverer de samme produkter (fx hoteller). Disse horisontale netværk på destinationen samarbejder sjældent tæt sammen, man ser hinanden som konkurrenter og deler kun i et begrænset omfang erfaringer.

*Additive netværk* - opererer indenfor markedsføring. Det er som regel et samarbejde under ledelse af turistchef, turistkontor og/eller turistforening, der som regel ikke involverer ret mange direkte relationer mellem virksomheder og øvrige aktører. Disse netværk har til formål at skaffe flere turister til destinationen.

*Informelle netværk* – sociale netværk, som opstår på baggrund af forskellige ikke arbejdsrelaterede sammenhænge. Disse ikke-kommercielle relationer har vist sig vigtige, da de går på tværs af forskellige sektorer, erhverv og livsområder.

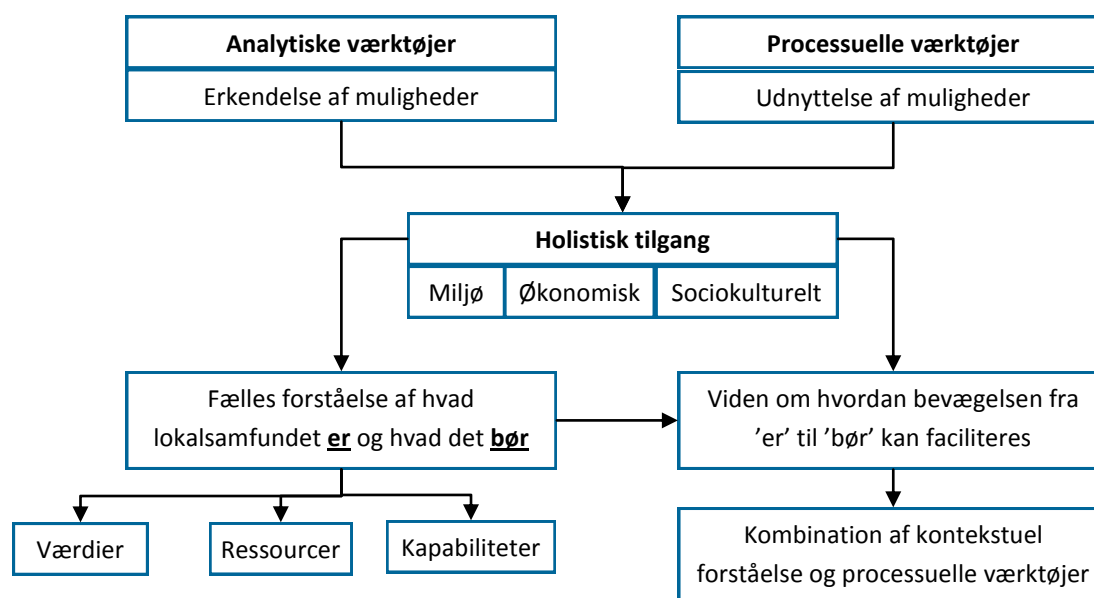
*Politiske forbindelser* – er netværk hvor turismeerhverv mødes for at varetage fælles interesser, som eksempelvis fysisk planlægning for destinationen. Disse netværk kan midlertidigt spille en særlig rolle i forskellige udviklingsprojekter for en destination.

*Netværk mellem turister og turisterhverv* – er netværk som opbygges mellem de turister, som kommer tilbage til de samme destinationer, hoteller og restauranter, disse bygger på forventninger til, oplevelser af og minder fra tilbagevendende møder. Disse turisternes netværk, bliver ligeledes et vigtigt element i markedsføringen af destinationen. En del iværksættere, organisatorer og medarbejdere indenfor turismen har selv været tidligere turister på destinationen. Når de engagerer sig i en destination, repræsenterer deres relationer til tidligere lokalisering af bopæl også et vist netværk, som kan betyde flere gæster.

Disse netværk er kendetegnende ved at være netværk mellem turismeerhvervets aktører. I forbindelse med netværk i lokalsamfund kan der være en tendens til udelukkende at betragte de relationer, der eksisterer internt i lokalsamfundet. Eksterne relationer må imidlertid ikke overses. I en turismesammenhæng gør Saxena et al. (2007: 357) således opmærksom på at mange udviklingsmuligheder opstår i nye kombinationer af globale trends og lokale traditioner. I forhold til de interne relationer påpeger hun at fokus bør lægges på lokalbefolkningens behov, kapaciteter og værdier. Udviklingens lokale forankring er med andre ord central.

## 6 OPBYGNING AF EN VÆRKTØJSKASSE

Med baggrund i den eksisterende litteratur har vi i formuleringen af den analytiske ramme og igennem den begrebslige udredning fremført en lang række argumenter med tilknytning til projektets overordnede problemstilling. Men hvad betyder det helt konkret i forhold til indsatsen for udviklingssamarbejder i lokalsamfundet? Hvilke muligheder giver den eksisterende forskning egentlig? Dette kapitel er et forsøg på at skabe det overblik, der er nødvendigt for at den viden, der er indeholdt i de forudgående kapitler også kan finde praktisk anvendelse i det enkelte lokalsamfund. Der er altså tale om en opsummering med fokus på overskuelighed og anvendelighed, samt konkretisering af de mulige tiltag. Eller med andre ord en værktøjskasse til brug i lokalsamfundet.



Figur 12 Illustration af værktøjskassens tankegang

Figur 12 illustrerer, hvordan de redskaber der er indeholdt i værktøjskassen knytter sig til de to overordnede kategorier analytiske instrumenter og processuelle værktøjer. Førstnævnte anvendes til at analysere den nuværende situation i lokalsamfundet med henblik på erkendelse af de muligheder, der er

relevante i den aktuelle kontekst. De processuelle værktøjer knytter sig tilsvarende til udnyttelsen af disse muligheder og anvendes således til at facilitere den proces, der skal gennemgås, hvis mulighederne skal udnyttes. Det er vigtigt at pointere, at anvendelsen af de to typer af værktøjer ikke er uafhængige processer. Den viden, forståelse og indsigt der opnås igennem de analytiske værktøjer har indflydelse på, hvordan de processuelle værktøjer skal bringes i anvendelse i den aktuelle kontekst. Hermed ophører det analytiske aspekt imidlertid ikke: fortsatte analyser og vurderinger, af de udviklinger der er sat i gang, er essentiel i henhold til at sikre, at de konkrete tiltag fungerer efter hensigten og i henhold til fortsat at bevare overblikket over den aktuelle situation. Den grundlæggende pointe i at skelne mellem analytiske og processuelle værktøjer er med andre ord, at handling i en given situation altid skal bygge på viden om netop denne situation og at handling medfører en udvikling, som det er vigtigt at lære af ligegyldigt om det var den udvikling man ønskede at skabe. Der findes ikke universalværktøjer, som kan ventes at løse problemstillinger i enhver situation. Derimod findes der værktøjer, der kan fungere som generelle retningslinjer og som, kombineret med relevant viden om den aktuelle kontekst, kan være værdifulde hjælpemidler i bestræbelserne på at skabe et bedre grundlag for udviklingen i lokalsamfundet.

Værktøjskassens elementer kan altså på den ene side opdeles i forhold til om de er analytiske eller processuelle. Men derudover er de også knyttet til forskellige temaer. Tre sådanne fremstår på baggrund af den begrebslige udredning: (1) netværkssamarbejde, (2) entrepreneurship og (3) facilitatorrollen. Kapitlet er struktureret efter denne inddeling således, at såvel analytiske som processuelle værktøjer betragtes indenfor hvert tema.

Tabel 1 Matrice over værktøjskassen

|              | Netværkssamarbejde       | Entrepreneurship          | Facilitatorrollen             |
|--------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Analytiske   | Netværksanalyse          | Mulighedsdeling           | Identificering af kompetencer |
|              | Analyse af udviklingssyn | Sarasvathy og Dew's model |                               |
| Processuelle | Gray's tre faser         | Mentorprogrammer          |                               |
|              |                          | Sarasvathy og Dew's model |                               |

Tabel 1 udgør en oversigt, der viser de værktøjer som værktøjskassen omfatter inddelt i en matrix, der bygger på de to former for skelnen, der netop er redegjort for. Af de tre temaer indtager facilitatorrollen en speciel position, da dens opgaver består i at forestå implementeringen af de værktøjer, der er aktuelle i forbindelse med de to øvrige temaer. Der er endvidere et vist overlap imellem netværk og entrepreneurship, idet vi i begrebsudredningen blandt andet konkluderede, at førstnævnte er en vigtig faktor i faciliteringen af sidstnævnte.

## 6.1 NETVÆRKSSAMARBEJDE

I begrebsudredningen skelnede vi imellem netværk som forståelsesramme og netværk som organisationsform. Denne skelnen er fortsat værd at have i tankerne: det netværk af personer og organisationer, der reelt udgør lokalsamfundet, er vi interesserede i at forstå hvordan hænger sammen. Samtidig er vi interesserede i at påvirke netværksstrukturerne, så de bedre faciliterer den lokale udvikling. I

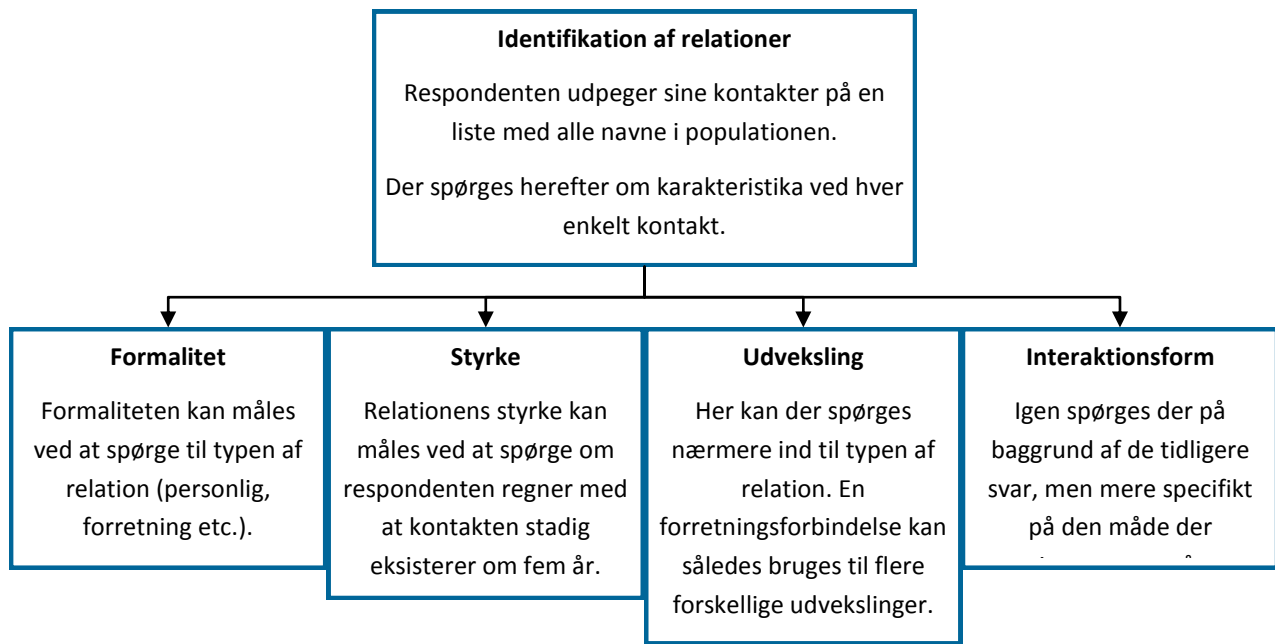
forhold til det første kan vi med fordel betragte netværk som en forståelsesramme, mens vi i forbindelse med det andet kan hente relevant viden fra den del af litteraturen, der betragter netværk som en organisationsform. I første omgang præsenteres de analytiske værktøjer, der vurderes at være nyttige og sidenhen betragtes tilsvarende de processuelle og den interne sammenhæng mellem de forskellige værktøjer.

De analytiske værktøjer kan samles under den overordnede betegnelse netværksanalyse. Denne analyse har mere specifikt til formål at danne overblik over, hvilke aktører der er til stede, hvilke relationer der eksisterer imellem disse og hvad der karakteriserer relationerne. I forbindelse med sidstnævnte kan følgende spørgsmål med fordel bringes i anvendelse:

- Er relationen formel eller uformel?
- Er den stærk eller svag?
- Hvilken form for udveksling repræsenterer relationen?
- Hvilke interaktionsformer benytter aktørerne?

Den viden der opnås igennem undersøgelser af ovenstående kan benyttes til at identificere de centrale indsatsområder. Det kan eksempelvis dreje sig om hvilke dele af netværket, der er præget af meget svage eller manglende relationer. Hvis to vigtige aktørgrupperinger ikke er forbundet af relationer kan det repræsentere en markant barriere i forbindelse med samarbejdstiltag og mobilisering af lokalsamfundets kapabiliteter. Viden om, hvad der karakteriserer relationerne er vigtig i forhold til at kunne udvikle dem yderligere og sikre, at de udnyttes til fordel for den lokale udvikling.

Et helt konkret værktøj til opbygning af denne viden gives af Bruggeman (2008: 110ff), der i en vestlig kontekst anbefaler spørgeskemaundersøgelser som den mest relevante undersøgelsesmetode. I denne sammenhæng adskiller netværksanalyser sig fra andre kvantitative undersøgelser ved, at et repræsentativt udsnit af populationen ikke giver tilstrækkeligt brugbare resultater, da målet er at danne et samlet overblik over lokalsamfundets netværk. Det drejer sig således om at inddrage så stor en andel af populationen som muligt. Der er med andre ord tale om en meget omfattende opgave også i mindre lokalsamfund. Figur 13 giver på baggrund af Bruggeman (2008: 112f) overblik over de aspekter der er vigtige at inddrage i en sådan undersøgelse.



Figur 13 viser vigtige aspekter for inddragelse i spørgeskemaundersøgelse (efter Bruggeman, 2008: 112f).

Fælles forståelse og en fælles vision blev i begrebsudredningen udpeget som helt centrale faktorer i mobiliseringen af aktører til deltagelse i samarbejde. Udarbejdelsen og udbredelsen af en sådan kræver imidlertid viden om de forståelser og visioner, der er til stede blandt aktørerne. I dette tilfælde drejer samarbejdet sig om udvikling og følgelig er det aktørernes udviklingssyn, der er interessant. Det er altså relevant at supplere netværksanalysen med en analyse af lokale udviklingssyn; en opgave der med fordel kan gennemføres som en del af samme undersøgelse, der klarlagde netværksstrukturerne. Udover at spørge aktørerne om deres relationer skal der således også stilles spørgsmål, der kan klarlægge forståelsen af hvordan udvikling skabes (udviklingssyn) og hvilken udvikling der ønskes skabt (vision).

Den eksisterende litteratur på netværks- og samarbejdsfronten er relativt rig på analytiske værktøjer, men tilsvarende fattig på de mere processuelle. Der er således langt imellem bud på, hvordan succesfulde netværkssamarbejder helt konkret kan søges skabt. Fyall & Garrod (2005) har imidlertid på baggrund af Gray (1989) udarbejdet en model i tre faser med det formål at sikre succesfulde samarbejder. Første fase kan betegnes som en problemformuleringsfase, hvor det overordnede formål med samarbejdet defineres. I anden fase fastlægges samarbejdets 'retning' og tredje fase omfatter selve implementeringen. Tabel 2 opsummerer med inspiration i Fyall & Garrod (2005: 198f) og Gray (1996: 61ff) de faciliterende forhold og de konkrete tiltag, der omfattes af de tre faser.

Tabel 2 Gray's model

| Fase                              | Faciliterende forhold                                                  | Konkrete tiltag                                          |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>I: Definition af problemer</b> | - Erkendelse af indbyrdes afhængighed<br>- Identificering af relevante | - Definer formål og domæne<br>- Identifier facilitatoren |



|                                    |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | stakeholdere<br>- Tilstedeværelse af den rette facilitator (tillid og respekt er essentielt)<br>- Positiv tro på udbytte<br>- Tilstedeværelsen af tilstrækkelige økonomiske ressourcer | - Overbevis aktørerne om fordelene<br>- Balancering af magtforhold<br>- Sikring af økonomiske ressourcer                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>II: Fastlæggelse af retning</b> | - Fælles værdigrundlag<br>- Magtdeling mellem deltagere                                                                                                                                | - Indsamling og deling af information<br>- Italesættelse af fælles værdier<br>- Sikring af magtfordeling<br>- Fastsættelse af regler og agenda<br>- Organisering af sub-grupper<br>- Skabe overblik over alternativer<br>- Diskussion af muligheder<br>- Valg af hensigtsmæssige løsninger<br>- Opnåelse af fælles vision eller strategi igennem konsensus |
| <b>III: Implementeringsfase</b>    | - Høj grad af fortsat indbyrdes afhængighed<br>- Eksternt mandat (samarbejdet er anerkendt i omgivelserne)<br>- Indflydelse på det kontekstuelle miljø                                 | - Diskussion af implementeringsmidler<br>- Valg af passende institutionel struktur<br>- Målsætning og opgaver<br>- Overvågning af udviklingen og sikring af, at beslutningerne følges                                                                                                                                                                      |

Kort fortalt kan de tre faser opsummeres således: første fase drejer sig om erkendelse af de problemstillinger, der danner baggrund for at gå ind i et samarbejde og om at identificere deltagerne. De vigtige opgaver knytter sig især til kommunikation til og med sidstnævnte. Her er facilitatoren eller mediatoren helt central. Tillid og respekt til denne fra aktørerne er essentiel i forhold til at mobilisere dem til deltagelse. Anden fase foregår i højere grad i samspil med deltagerne og hovedformålet er at få skabt den fælles vision og forståelse, der er så vigtig for aktørernes motivation og samarbejdets succes. Forudsætningen for at gå videre til tredje fase er, at der er konsensus om den fælles vision og at der eksisterer et fælles værdigrundlag. For at samarbejdet skal kunne opnå den udvikling der ønskes er det endvidere vigtigt, at det er anerkendt i sine omgivelser. Kommunikation til lokalsamfundet er altså en vigtig opgave i denne fase.

Den trefasede model for samarbejde, der er præsenteret i det ovenstående er kendetegnet ved at være meget generel og er et forsøg på at skabe en model, der kan benyttes i forbindelse med alle typer af samarbejder. I dette projekt arbejdes der mere specifikt med netværksbaserede udviklingssamarbejder i lokalsamfundet. Ydermere anlægges der et turismeperspektiv og det er derfor relevant at konkretisere de tre faser i relation til dette. Den form for samarbejde, der her er tale om skal forstås som et bestående element i lokalsamfundet og ikke blot et samarbejde, der skal løse en aktuelt opstået problemstilling for derefter at blive opløst. Det skal derimod skabe et bedre udviklingsgrundlag for lokalsamfundet som helhed. I forhold til at identificere deltagerne er det derfor også essentielt at alle aktørgrupperinger i lokalsamfundet er repræsenteret. Det betyder en stor diversitet og variation blandt de deltagende parter. Den store udfordring i denne fase er derfor at skabe den fælles forståelse og de fælles visioner, der som sagt skal til. Det understreger igen nødvendigheden af at undersøge lokalsamfundets forskellige udviklingssyn; dels med henblik på at få alle disse repræsenteret i netværkssamarbejdet og dels med henblik på at kunne tage hensyn til de forskellige holdninger i formuleringen af en fælles vision. Erkendelsen af indbyrdes afhængighed er simplere indenfor turismesektoren end i så mange andre sektorer, da alle kan enes om at en styrkelse af den samlede destination også er en fordel for den enkelte aktør. Det skal imidlertid stadig understreges, at denne erkendelsesproces kan være yderst besværlig, da den enkelte aktør kan have svært ved at se, hvilket udbytte han eller hun får af at deltage. En fremgangsmåde kan være at forsøge at mobilisere disse aktører i forbindelse med enkeltsager, hvor det fælles formål og de gensidige fordele er meget tydelige for dem.

## 6.2 FACILITERING AF ENTREPRENEURSHIP

De tiltag der kan være relevante i bestræbelserne på at facilitere entreprenuriel aktivitet knytter sig først og fremmest til skabelsen af et entreprenurielt miljø. Det drejer sig om at skabe de rette forhold på det økonomiske, det politiske og det sociokulturelle område. Med udgangspunkt i denne opdeling redegøres der her for de mere konkrete tiltag, der kan være med til at skabe forhold, der er fordrende for entreprenuriel aktivitet.

Først og fremmest er det værd at pointere, at faciliteringen af entrepreneurship i høj grad foregår igennem udviklingen af lokalsamfundets netværk (fx Johannisson & Nilsson, 1989 og Johannisson, 2000). Det er dog vigtigt at være opmærksom på, hvordan netværket udvikles idet en ureflekteret indblanding ifølge Johannisson (2002: 32) kan føre til en underminering af eksisterende processer, som udmærkede sig ved deres spontanitet. Det kunne fx dreje sig om oprettelsen af et formelt netværkssamarbejde blandt en gruppe af aktører, der i forvejen har et godt samarbejde, som ofte resulterer i entreprenurielle aktiviteter. Dette spontane og relativt uformelle samarbejde kan risikere at lide skade, hvis det pludselig skal styres af formelle strukturer. I sådanne tilfælde er det bedre at lære af de erfaringer de pågældende aktører har gjort sig og forsøge at dele den viden de hermed ligger inde med.

Som sagt vil et succesfuldt netværkssamarbejde også være fordrende for entrepreneurship, men da dette er behandlet i det forudgående afsnit vil vi her koncentrere os om andre værktøjer. Entrepreneurship handler grundlæggende om at erkende og udnytte muligheder. Vi har altså brug for værktøjer, der kan

sætte aktører i stand til begge dele. Der er ikke nødvendigvis tale om, at en person får en god idé og derefter forsøger at føre den ud i livet. Den gode idé kan ligeså godt opstå hos en person, der af den ene eller anden grund ikke er interesseret i at udnytte den. Hvis idéen ikke skal gå tabt kræver det enten at personen motiveres til at forsøge at udnytte den eller at den deles med en person eller en gruppe, der er klar til at gøre forsøget. Der er med andre ord behov for værktøjer indenfor to overordnede kategorier:

1. Mobilisering af potentielle entreprenører
2. Kollektiv muligheds erkendelse (deling af idéer)

Den første kategori knytter sig til den potentielle entreprenør som person: hvad skal der til for, at denne beslutter sig for at udnytte en erkendt mulighed og hvad kan der gøres for at fordre dette? Vi må her ind og betragte de faktorer, som Shane (2003) opstillede i sin model (figur 'psykologiske og ikke-psykologiske faktorer'). Nogle af disse er svære at ændre, men andre kan muligvis påvirkes så mulighedsudnyttelsen bliver mere sandsynlig. I det følgende gives således bud på, hvordan faktorerne karriereerfaring, mulighedsomkostninger, motivation og selvopfattelse kan påvirkes.

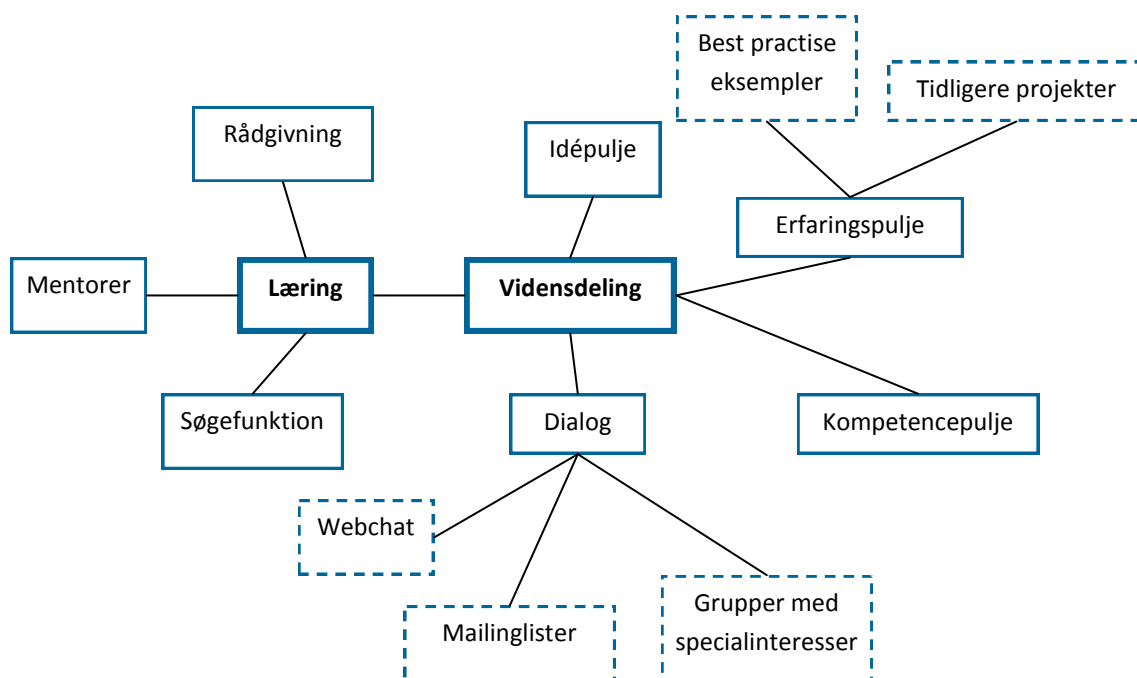
Karriereerfaring er ikke umiddelbart noget der kan ændres: erfaringer skal jo netop erfares før man er i besiddelse af dem. Men entreprenurielle aktiviteter skal ikke nødvendigvis udføres alene, hvilket netværkets centrale betydning også vidner om. Karriereerfaring omfatter således ikke kun den individuelle entreprenørs erfaring, men også den erfaring der besiddes af de andre personer, som involveres i projektet. Hvis den potentielle entreprenør således bliver sat i forbindelse med personer, der har den erfaring som vedkommende selv mangler kan karriereerfaring som begrænsning altså godt overkommes. En erfaring som ofte ikke er til stede er selve erfaringen med opstart af en ny virksomhed eller et nyt projekt. Der er en lang række praktiske opgaver, som ofte kan virke uoverskuelige for den potentielle entreprenør. Denne kan altså drage stor nytte af den viden som erfarne entreprenører sidder inde med. Johannisson (2000) peger i denne forbindelse på mentorprogrammer med netop dette formål som et værktøj, der kan fordre entreprenuriel aktivitet.

Mulighedsomkostninger drejer sig ikke kun om den direkte risiko, der er forbundet med entreprenurielle aktiviteter, men også om det entreprenøren samtidig giver afkald på. Ifølge Shane (2003) kommer det i høj grad an på personens risikovillighed; en egenskab der i stor udstrækning er givet af vedkommendes personlighed og dermed kan være svær at ændre. Det er derfor mere relevant at betragte den anden side af ligningen: hvis risikovilligheden ikke kan højnes, kan risikoen forsøges mindsket.

Hvis en person skal være motiveret for at blive entreprenør kræver det, at der er udsigt til succes. Det er med andre ord vigtigt, at det er tydeligt at gevinsten rent faktisk står mål med indsatsen. Entreprenurielle rollemodeller i form af tidligere succeser skal være synlige i lokalsamfundet. Julien (2007) peger på eksempler som er motiverende faktorer, eventyrlyst eller behovet for at skabe arbejdspladser i et samfund, største motivator er dog udsigten til at tjene penge. I faciliteringen af entreprenurielle muligheder i lokalsamfundet er det derfor af største vigtighed at fordelene ved at engagere sig i entrepreneurship og udnytte de givne muligheder gøre klare. Til at formidle denne information kan man eksempelvis benytte sig af videns - og mulighedsdeling.

En persons selvopfattelse afhænger både af personlighed og af omgivelserne. Den selvtillid der skal til for at have den tro på egne evner, som er nødvendig i forbindelse med beslutningen om at udnytte en mulighed kan således fordres af personens omgivelser. Det er svært at bevare en bestemt selvopfattelse, hvis den ikke bliver bekræftet af omgivelserne; det er således fordrende for en person der går med entrepreneurielle tanker at vedkommendes omgivelser bekræfter, at det godt kan lade sig gøre. Omvendt kan det være demotiverende og skabe usikkerhed omkring egne evner, hvis denne bekræftelse ikke er til stede.

Den anden kategori af værktøjer (den kollektive mulighedserkendelse) drejer sig grundlæggende om vidensdeling. Mange gode idéer bliver aldrig realiseret, fordi personen der får idéen af den ene eller anden grund ikke forsøger at føre den ud i livet. Nogen gange er de ikke selv interesserede i at forfølge den og i andre tilfælde synes de ikke, at de er i besiddelse af de kompetencer og ressourcer der skal til. Den teknologiske udvikling har i denne forbindelse bidraget med værktøjer, der potentielt kan løse problemet i begge disse situationer. I den første er der behov for, at den gode idé, dvs. den erkendte mulighed, bliver kommunikeret videre til en person, der rent faktisk er interesseret i at udnytte den, mens der i den anden er behov for at sætte den potentielle entreprenør i forbindelse med personer, der besidder de kompetencer og ressourcer som vedkommende selv mangler. En online 'mulighedsbørs', som vi har valgt at kalde det, kan her være en løsning. Logan & Stokes (2004: 225ff) har udviklet et samarbejdsbaseret vidensdelingsnetværk til brug i store organisationer, der kan fungere som model for denne. Formålet med denne stemmer overens med det aktuelle formål: '*A knowledge network can be organized not only to answer the question of "know what" but also the question of "know who".*' Figur 14 viser en skabelon for 'mulighedsbørsen', med inspiration i Logan & Stokes (2004) inddrages elementer der vil være relevante.



Figur 14 Skabelon for 'mulighedsbørs', efter Logan og Stokes(2004)

'Mulighedsbørsen' er inddelt i to hoveddele; læring og vidensdeling. *Læringsdelen* har det primære formål at betjene de personer der måtte have behov for det. Det betjenes på tre forskellige niveauer; søgefunktionen som betjener nye på siden og nysgerrige, og et rådgivnings og et mentor element, som skal yde rådgivning og sparring til potentielle entreprenører og ved projekter af forskellig karakter. *Vidensdelen* er selvsagt det forum hvor viden deles af forskellige aktører, og her er der et godt potentiale for at muligheder kan erkendes og skabes. Dialogelementet er i denne sammenhæng helt essentielt, fordi dynamikken opretholdes og der ofte kommer friske indspark. Derudover består denne del af en kompetence- og en erfaringspulje, som skal bidrage til mulighedserkendelsen og fungere som inspiration for nye potentielle entreprenører. Idépuljen er det sted hvor muligheder og ideer som ingen 'ejer' har samles. Det kunne fx være en person der har erkendt en mulighed, men af forskellige årsager ikke har lyst eller mod på at forsøge at udnytte den. Disse ideer samledes således i puljen, hvor de måske aldrig bruges, men måske på et tidspunkt enten samles op af en anden person, giver inspiration til nye ideer eller kombineres med ny viden.

Sarasvathy og Dew's model kan ligeledes fungere som et værktøj til både at mobilisere individuelle entreprenører, som kan benytte modellen som fremgangsmåde for deres entreprenurielle proces. Men den kan også benyttes som værktøj i den kollektive mulighedserkendelse, hvis der anlægges en community-entreprenør tilgang til mulighedserkendelsen. Det bliver her vigtigt for facilitatorenheden at inddrage et bredt udsnit af relevante personer, da de muligheder der opstår, er et produkt af processen og de involverede aktører. I henhold til Burt (2003) er det netop vigtigt at føre folk fra forskellige sektorer og grupper sammen, for på den måde at opnå en større sandsynlighed for at den gode idé og mulighed opstår og erkendes.

### 6.3 FACILITATORROLLEN

De værktøjer, der er præsenteret under overskrifterne netværkssamarbejde og entrepreneurship har fokuseret på, *hvad* der kan gøres. Det efterlader imidlertid et vigtigt spørgsmål: *Hvem* skal gøre det? Vi foreslår oprettelsen af en faciliterende enhed, hvis grundlæggende opgaver er at skabe samarbejde i netværket, at udvikle netværkets relationer og facilitere entrepreneurship. Inspirationen til denne facilitatorrolle stammer først og fremmest fra den centerrolle som Josserand (2004) beskriver og fra den rolle som Johannisson & Nilssons (1989) community-entreprenør udfylder. Opgaven er altså, at sætte andre i stand til at skabe udvikling. Tabel 3 opsummerer kort på baggrund af kapitel 5.4.3 og 5.5.2 henholdsvis centerets og community entreprenørens funktioner.

Tabel 3 Viser en opsamling af Centrets - og Community Entrepreneurs funktioner

| Centeret                        | Community Entreprenøren                  |
|---------------------------------|------------------------------------------|
| Bevarer overblik over netværket | Opbygger kompetencer og selvrespekt      |
| Fungerer som katalysator        | Fungerer som inspiration                 |
| Opretholder aktørernes tillid   | Er et koordinerende led i lokalsamfundet |

|                                     |                                                   |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Besidder et højt ekspertiseniveau   | Tager kontakt til eksterne aktører og myndigheder |
| Skaber og styrker relationer        | Nedsætter økonomiske risici for aktører           |
| Faciliterer kontakt imellem aktører |                                                   |

Den enhed, der skal etableres skal udfylde disse funktioner og være initiativtager i forhold til anvendelsen og implementeringen af de værktøjer, der tidligere er omtalt. Først og fremmest skal enheden derfor besidde de kapabiliteter og ressourcer, der skal til i så henseende. Disse omfatter såvel personlige som professionelle, sociale og finansielle elementer. Det analytiske element i denne del af værktøjskassen knytter sig således til identificeringen af disse kapabiliteter og ressourcer. I praksis vil dette dreje sig om at finde de rette personer, der kan varetage opgaverne, samt at sikre opbakning og finansiell støtte blandt relevante organisationer.

I forhold til at facilitere entrepreneurship er det vigtigt, at facilitatorenheden er i besiddelse af personlige erfaringer med entreprenurielle aktiviteter. Det er dels vigtigt i forbindelse med opbygningen af entreprenurielle kompetencer og dels i forhold til at kunne yde rådgivning til potentielle entreprenører. Derudover fungerer en succesfuld entreprenør som inspirationskilde og vil have nemmere ved at opnå den nødvendige tillid og respekt. Dette knytter også an til det høje ekspertiseniveau, som Josserand (2004) nævner, der gør at aktørerne af sig selv henvender sig til centeret, eller her facilitatoren, når de har brug for vejledning.

Facilitatorenheden skal være et koordinerende led i lokalsamfundet. Det betyder, at personer med et vidtstrakt netværk i lokalsamfundet med fordel kan inddrages som en del af enheden. Det er imidlertid fortsat vigtigt at disse personer er respekterede og er genstand for tillid fra aktørerne. Ligeledes er personer med eksterne forbindelser og god kontakt til offentlige myndigheder relevante at inddrage. Det drejer sig med andre ord om at sikre facilitatorens eget netværk. Men derudover skal der også være kompetencer til stede til at bevare overblikket i forhold til lokalsamfundets netværk og udpege relevante indsatsområder.

## 7 CASE: SKAGEN

Skagen var den konkrete inspirationskilde for de problemstillinger, som dette projekt i en mere generel sammenhæng har behandlet. Vi vender nu blikket tilbage mod dette lokalsamfund for at undersøge, hvordan den konceptuelle værktøjskasse kan tages i anvendelse i denne helt specifikke kontekst. Resultatet af dette er dels betragtninger og anbefalinger i forhold til de konkrete tiltag, der kan være aktuelle i Skagen og dels en refleksion i forhold til den konceptuelle værktøjskasse, som herved udvikles yderligere.

Den logik som dannede grundlag for værktøjskassen går igen i dette kapitel. Et værktøj kan ikke tages i anvendelse uden at vurdere den opgave det skal udføre. En analyse af den kontekst som værktøjet skal implementeres i er altså på sin plads. Den nuværende situation i Skagen betragtes derfor dels i form af en kort introduktion, der beskæftiger sig med spørgsmålet om, hvad Skagen egentlig er og dels i form af en udredning af de overordnede temaer der karakteriserer situationen. Med baggrund i dette vurderes værktøjskassens anvendelse i Skagen. Allerefter følger dog en redegørelse for de benyttede metoder ved

indsamlingen af den empiri, der er benyttet i udredningen af temaerne og vurderingen af værktøjskassens anvendelse i Skagen

## 7.1 METODE

I indsamlingen af empiri med relation til casen, er forskellige kilder af såvel kvantitativ som kvalitativ art inddraget. Analysen bygger således både på egne empiriske undersøgelser og sekundære kilder, hvor førstnævnte er et resultat af kvalitative undersøgelser mens sidstnævnte også omfatter kvantitative data.

Tabel 4 Respondenter

| Navn            | Organisation(er)                                        | Type    |
|-----------------|---------------------------------------------------------|---------|
| Henrik Halkier  | Aalborg Universitet                                     | Ekspert |
| Bodil Bjerring  | Aalborg Universitet                                     | Ekspert |
| Flemming Stig   | Skagen Handelsstandsforening; Skagen365;                | Aktør   |
| Lene Kappelborg | Skagen Turistforening; Skagen365                        | Aktør   |
| Willy B. Hansen | Skagen Havn; Skagen365                                  | Aktør   |
| Lisette Vind    | Skagen Museum; Skagen365                                | Aktør   |
| Henrik Tachau   | Restaurant De 2 Have; Skagen Gastronomy                 | Aktør   |
| René Zeeberg    | Skagen Turistforening; Skagen365; Skagen Gastronomy     | Aktør   |
| Karina Gajhede  | Skagen Idrætsklub; Idrætssamvirket                      | Aktør   |
| Bodil Thomsen   | Skagen Pensionist og Efterlønsklub; Vandtårnet          | Aktør   |
| Pernille Munch  | Kulturelt Samråd                                        | Aktør   |
| Jens Pedersen   | Skagen UddannelsesCenter                                | Aktør   |
| Kim Pedersen    | Serviceteam Skagen (erhvervssamarbejde på havnen)       | Aktør   |
| Lars Hedegaard  | Skagen Helse; Skagens Venner; Frederikshavn Erhvervsråd | Aktør   |
| Anita Falden    | Skagen Lystbådehavn                                     | Aktør   |
| Anders Thygesen | Skagen Odde Naturcenter                                 | Aktør   |

Den primære empiri udgøres af semi-strukturerede interviews gennemført på forskellige tidspunkter i projektforløbet og med forskellige formål. Overordnet er det relevant at skelne mellem ekspertinterviews og aktørinterviews, der både i formål og indhold afviger fra hinanden. Der er således foretaget to ekspertinterviews og 14 aktørinterviews som tabel 4 giver et overblik over.

De to ekspertinterviews er foretaget på forskellige tidspunkter i forløbet: Henrik Halkier, som er turismeforsker ved Aalborg Universitet, blev således interviewet i problemformuleringsfasen og kan betegnes som et pilotinterview, der havde til formål at danne overblik over aktuelle udfordringer og problemstillinger på turismeområdet. Bodil Bjerring, der er antropolog og har arbejdet intensivt med Skagen som case, blev interviewet på et noget senere stadie med det hovedformål at få indblik i de udviklingssyn, der er i spil i Skagen. Denne viden anvendes dels som direkte empiri i forhold til dette tema, men er også benyttet i udformningen af de interviewguides, der blev benyttet i de efterfølgende aktørinterviews.

De 14 aktørinterviews er ligeledes gennemført på to forskellige tidspunkter. Willy B. Hansen, Lene Kappelborg og René Zeeberg blev således interviewet i slutningen af marts 2009, mens de øvrige aktørinterviews er gennemført i slutningen af juli 2009. Formålene med disse interviews har været flere, men kan opsummeres som følger:

- Identificering af og indblik i forskellige udviklingssyn i Skagen;
- Indblik i forholdet mellem turisme og lokalsamfund;
- Identificering af eksisterende netværkssamarbejde, formelt såvel som uformelt;
- Identificering af uudnyttede ressourcer i lokalsamfundet;
- Identificering af potentielt manglende relationer i det lokale netværk;
- Indblik i den (ikke)eksisterende entrepreneurshipkultur;

Udarbejdelsen af de benyttede interviewguides er sket på baggrund af ovenstående punkter. De forskellige guides bygger således på en fælles standardguide, men er tilpasset til den enkelte respondent. Den semi-strukturerede tilgang betyder endvidere at de forberedte spørgsmål ikke er fulgt slavisk, men løbende er tilpasset til interviewets forløb. Visse centrale spørgsmål er dog stillet til alle respondenter.

Udvælgelsen af respondenter er en yderst vigtig del af den metodiske proces og har således været genstand for omhyggelige overvejelser. Projektets holistiske tilgang spiller en central rolle i denne sammenhæng, idet vi har været meget opmærksomme på at inddrage aktører med forskellige perspektiver. Således er både økonomiske, sociokulturelle og miljømæssige perspektiver repræsenteret blandt respondenterne. Med henblik på at få mest muligt udbytte af det enkelte interview er der i udvælgelsen endvidere lagt vægt på om respondenterne indtager flere roller i lokalsamfundet; aktører med flere 'kasketter' har således af hensyn til effektivitet været foretrukket frem for andre. Endvidere er det relevant at gøre opmærksom på at der er taget kontakt til en lang række andre aktører, som imidlertid ikke har haft mulighed for at deltage.

Det anvendte statistiske materiale stammer dels fra tidligere undersøgelser, der fokuserer specifikt på Skagen og dels fra Danmarks Statistik. I forhold til sidstnævnte har kommunesammenlægningen i 2007 medført en ændring i den geografiske inddeling af data, som i dag følger de nye kommunegrænser. Sammenlægningen af Skagen, Frederikshavn og Sæby kommune betyder derfor, at det er blevet sværere at fremskaffe data, der kun omfatter den gamle Skagen kommune. I flere tilfælde har vi således været nødsaget til kun at benytte data indsamlet før kommunesammenlægningen. Statistiske data benyttes imidlertid først og fremmest til at danne overblik over de aktuelle problemstillinger og udgør således ikke analysens egentlige empiriske grundlag.

I forhold til udviklingssyn har debatindlæg i lokale medier været benyttet som supplement til de kvalitative interviews. Disse indlæg stammer dels fra debatsiden på Skagens Venners hjemmeside og dels fra den tilsvarende på Skagensavis.dk.

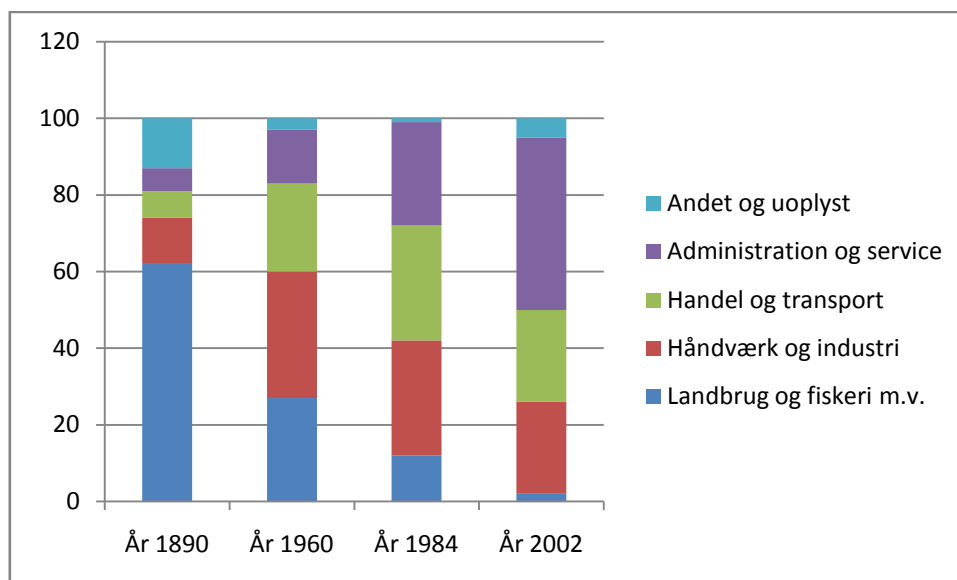


## 7.2 INTRODUKTION TIL SKAGEN

En redegørelse for, hvad Skagen er for en størrelse kan antage mange former. For det er i virkeligheden mange forskellige ting afhængigt af det perspektiv og den optik der anlægges. Skagen er således på én gang et lokalsamfund, en turistdestination, et kvalitetsbrand og et nationalt ikon. Der kan således både tales om, hvad den geografiske lokalitet Skagen helt konkret består af og hvad navnet Skagen symboliserer for den der betragter det. Denne introduktion søger at favne bredt og betragte Skagen i flere perspektiver. Den overordnede skelnen findes i forskellen på Skagen set henholdsvis indefra og udefra; med andre ord lokalbefolkningens og turisternes perspektiv. Indenfor begge grupper varierer forståelsen imidlertid også betragteligt, hvilket sidenhen illustreres i form af en analyse af de forskellige udviklingssyn, der er til stede i lokalsamfundet.

Skagen som lokalsamfund er først og fremmest præget af sin havn og sin turisme. Det kommer til udtryk i såvel byens fysiske udformning som i økonomiske og sociokulturelle sammenhænge. Skagen Havn indtager således en central placering i byen og fremstår også i kraft af sin fysiske fremtoning og høje aktivitetsniveau som et markant element i det relativt lille lokalsamfund. Turismen præger især i sommermånederne de centrale dele af Skagen by, området omkring lystbådehavnen i Skagen Havns inderste bassin, Gammel Skagen og naturligvis Grenen, hvor Skagerrak og Kattegat mødes. Lokalbefolkningen er i denne periode i klart undertal i deres egen by, hvilket er med til at gøre i hvert fald nogle områder af Skagen i visse perioder til et atypisk nordjysk bysamfund. Udenfor de nævnte områder tegner der sig imidlertid et andet billede. Her kan Skagen på mange måder sammenlignes med andre udkantsbyer af samme størrelse. Byen og de omgivende landområder huser godt 10.000 helårsbeboere; et tal der som i andre små samfund i Danmarks udkanter er faldende og hvor der især i den yngre del af befolkningen er en tendens til at forlade lokalsamfundet (DST, 2009 og Nellemann, 2003).

De traditionelt dominerende erhverv i byen er fiskeriet med dertilhørende industrier og de øvrige erhverv der knytter sig til Skagen Havn. Med tiden er en betydelig servicesektor, med turismen som drivkraft, dog vokset frem. I dag tales der således om to erhvervsben, der understøtter den lokale økonomi: fiskeriet og turismen (Nellemann, 2003). Der er altså tale om en ret speciel erhvervsstruktur, der også har medført et arbejdsmarked, som afviger fra normen i Danmark. Såvel turisme som fiskeri er således yderst sæsonprægede og fast beskæftigelse året rundt er ikke noget, der kan tages for givet. Ydermere har der traditionelt været stor forskel på kønnene, hvor mændene var fiskere og kvinderne arbejdede i fiskeforarbejdningsindustrien. Dette billede er ændret en del i dag som følge af de store forandringer, der er sket i fiskerierhvervet. Antallet af aktive fiskere er således faldet markant, mens den teknologiske udvikling har gjort forarbejdningsindustrien mindre arbejdskraftintensiv. Sæsonarbejde er imidlertid stadig, og især for kvinderne, en del af det billede der tegner sig på Skagens arbejdsmarked; et forhold der har stor betydning for det daglige liv for byens indbyggere (Bjerring, 2009 og DCfB, 2009a).



Figur 15 viser Skagens arbejdsmarked.

Figur 15 illustrerer ovennævnte udvikling indenfor fiskerierhvervet, ligesom den også viser den markante vækst i servicesektorens andel af det samlede arbejdsmarked i Skagen. Denne kan tilskrives dels den generelle samfundsudvikling og dels turismens vækst, der oprindeligt startede med åbningen af badehotellet i 1899 (Bjerring, 2009). Fiskeriet kunne på baggrund af figur 15 tolkes til i 2002 at være en ubetydelig faktor i Skagens økonomi. Det er imidlertid ikke tilfældet; Nellemann (2003: 65) angiver således beskæftigelsen i fiskeri og fiskerirelaterede virksomheder til at udgøre godt 25 % af den samlede beskæftigelse. En undersøgelse udført af Gemba Seafood Consulting for Skagen Havn konkluderede ligeledes, at havnen danner grundlag for 2.341 arbejdspladser i Skagen (GEMBA, 2008). Selvom turisterhvervet altså er i stærk fremmarch må havnens betydning for lokalsamfundet ikke undervurderes.

Skagen som turistdestination er dels et rejsemål i sin helhed og dels en række punkter i lokalsamfundet, der er af interesse for de besøgende turister. Midtbyen, havnen, Gammel Skagen og Grenens spids er således allerede nævnt som prægede af turismen. Men destinationens tiltrækningskraft på et mere overordnet plan er ikke udelukkende et resultat af disse enkeltattraktioner. For danskere repræsenterer landets nordligste punkt naturligvis en attraktion, der i sig selv er værd at rejse efter, men dette er ikke alene forklaringen på, at Skagen er en af landets mest velbesøgte destinationer med 1,5 mio. turister årligt (VUR, 2007a). Eksempelvis burde Gedser i så fald, som det tilsvarende sydligste punkt og ligeledes placeret for enden af en langstrakt odde, indtage en lignende position i det danske turistland. Det er ikke tilfældet og Skagen som destination har da også meget mere at byde på. Byens særlige historie spiller en central rolle i denne sammenhæng. Dels er det en historie, som de fleste danskere i hvert fald har et delvist kendskab til, hvorfor destinationen også står stærkt i deres bevidsthed, og dels kan den stadig observeres rent fysisk i form af den traditionelle Skagen arkitektur, der i stort omfang er bevaret. De arealer, hvor denne arkitektur er særlig udbredt er således holdt mere eller mindre fri for nybyggeri og især Gammel Skagen fremstår derfor arkitektonisk som ganske unik med tæt, lav bebyggelse af gule huse med røde tegltage i læ af klitterne (Hansen et al., 2006). Grundlaget for Skagen som turistdestination blev skabt af den gruppe af

kunstnere, der i 1870'erne dannede den berømte kunstnerkoloni i den lille købstad (DCfB, 2009b). Skagen kom herved på landkortet blandt Københavns overklasse, der efterfølgende begyndte at valfarte til Grenen for at opleve det berømte lys, den barske natur og den 'eksotiske' lokalbefolkning (Bjerring, 2009). Denne udvikling er en parallel til andre nordeuropæiske kystdestinationer, hvor kunstnerkolonier har gjort afsides beliggende småsamfund til populære feriemål for især de øvre samfundslag (Lübbren, 2001). Nutidens Skagen er præget af dette i form af turisternes syn på destinationen, deres forventninger og fordomme og i form af det publikum der tiltrækkes. Det blev fint at komme 'på' Skagen og det har hængt ved, så destinationen også i dag er yndet af danske velhavere, som også i stigende grad har opkøbt fritidsboliger i Skagen (VUR, 2007a og Bjerring, 2009). Skagen som nationalt ikon er også tæt knyttet til Skagensmalernes værker, hvis motiver hovedsageligt var elementer af datidens lokalsamfund i Skagen. Via værkernes ikoniske betydning i dansk kulturhistorie, er Skagen set gennem kunstnernes optik således også blevet en central del af denne historie. Stemplingen af Skagen som noget, der signalerede en tilknytning til overklassen har ligeledes været med til at danne grundlag for det kvalitetsbrand, der i dag er knyttet til Skagen.

### 7.3 UDREDNING AF TEMAER I SKAGEN

Introduktionen har berørt en række aktuelle temaer, som i det følgende behandles nærmere. Baggrunden for dette er som sagt at skabe et forståelsesmæssigt fundament for en vurdering af værktøjsskassens anvendelse i Skagen. Dette fundament baseres på de lokale aktørers syn på deres eget lokalsamfund. Som Bjerring (2001: 13) udtrykker det: *'Det er afgørende i det mindste at forsøge at forstå en kultur på dens egne præmisser, før man går i dialog med den.'* Temaerne er således formuleret af aktørerne selv i forbindelse med de aktørinterviews, der udgør projektets primære empiri. Respondenterne havde naturligvis forskellige holdninger, men fælles for de inddragede temaer er, at et bredt udsnit af aktørerne nævnte dem som vigtige aspekter i forbindelse med den lokale udvikling. Bjerrings (2001) undersøgelse af arbejdsliv og virksomhedskultur i Skagen har været benyttet som supplement til forståelsen af den aktuelle kontekst.

Et hurtigt blik på overskrifterne i det efterfølgende fortæller, at turismen er et tema, der fylder meget i Skagen. Det er naturligt nok for de aktører, der selv hører til i turistsektoren at knytte spørgsmålet om positive og negative aspekter af udviklingen i Skagen til den sektor, som fylder deres dagligdag. Men også de øvrige respondenter begyndte uopfordret at tale om turisme i besvarelsen af dette spørgsmål. Det har således givet os anledning til at behandle temaerne omhandlede skagboernes og turisternes rum, samt deltidsskagboerne. Det tredje tema knytter sig dels til mere generelle samfundsmæssige problemstillinger, som andre udkantssamfund i Danmark vil kunne genkende og dels til det specielle arbejdsmarked i Skagen, der også blev omtalt i introduktionen.

#### 7.3.1 SKAGBOERNES OG TURISTERNES RUM

De mange turister i sommermånederne har ført til en ret speciel rumlighed, hvor der især kan skelnes imellem skagboernes og turisternes rum. Dette kommer både til udtryk i den daglige praksis og i

lokalsamfundets bosætningsmønster. Sidstnævnte er knyttet til problemstillingen omkring de mange deltidsskagboer, som behandles i næste afsnit. I den daglige praksis eksisterer der for lokalbefolkningen nogle klare turistzoner som mange helt eller delvist undgår i de mest hektiske perioder. Karina Gajhede udtaler eksempelvis, at hun kun sjældent kommer i midtbyen i højsæsonen, fordi der er for mange mennesker. Og når hun endelig kommer der, er formålet blandt andet at beskue turistmylderet. Bjerring (2009) beskriver i tråd med dette, hvordan Skagen har forskellige hverdags- og turistzoner, der er synlige for de lokale men usynlige for turisterne. De foretager ikke et bevidst fravalg, men kommer de steder som repræsenterer en attraktionsværdi for dem. Det gør parcelhusområderne i Skagens yderkvarterer ikke, da de ikke adskiller sig synderligt fra det man finder i enhver anden dansk provinsby. Derimod er der netop tale om et bevidst fravalg på baggrund af turisternes tilstedeværelse når skagboerne undgår fx midtbyen og Gammel Skagen. Turismen påvirker altså skagboernes daglige praksis og lokalsamfundets rumlige struktur. Denne pointe er væsentlig, da det illustrerer hvorledes turismen ikke blot er en faktor via af sin økonomiske betydning i form af arbejdspladser og indtjening for turistvirksomheder og handelsstand. Den har også direkte indflydelse på lokalbefolkningen i såvel positive som negative former. Selve rumopfattelsen er også forskellig; turisterne kan således ikke forventes at have en ligeså nuanceret opfattelse som lokalbefolkningen pga. det manglende lokale kendskab (dette er i tråd med kapitel 5.1.2). Turisterne har endvidere ofte en anden kulturel baggrund end de lokale, som gør at forskellige elementer i lokalsamfundet værdsættes forskelligt. Det gælder eksempelvis udbuddet på det kulturelle område: her er der en tendens til at turisterne søger de finkulturelle elementer mens skagboerne i højere grad søger kultur- og fritidstilbud, der som Karina Gajhede udtrykker det 'er mere nede på jorden'. Et aktuelt eksempel, hvor disse forskelle kommer til udtryk, er det kulturhus, der er under planlægning i øjeblikket. Den gamle Kappelborgskole, der er beliggende centralt ved gågaden i Skagen midtby, er udset som ramme for dette multifunktionelle hus, der i hvert fald i sin vision henvender sig til alle grupper i Skagen (se figur??). Projektgruppen, der arbejder med visionen for kulturhuset, har prioriteret de tre overordnede målgrupper således at skagboerne udgør den primære målgruppe, efterfulgt af deltidsskagboerne og endelig besøgende og turister (Skagen Kulturhus, 2009). Der er altså umiddelbart grund til at tro, at de kulturelle forskelle er med i overvejelserne omkring udviklingen af kulturhuset. Vores interviews viser imidlertid en vis mistillid i forhold til om dette nu også reelt er tilfældet. Såvel Jens Pedersen som Karina Gajhede udtrykker sig således yderst forbeholdent i forhold til deres forventninger til Kappelborgskolen som kulturhus. De støtter begge de grundlæggende tanker, men holdningen er at 'man vil se det før man tror det'. Det samme gør sig gældende for Poul Bernth, der i sit debatindlæg på skagensvenner.dk i lighed med Karina Gajhede stiller sig kritisk overfor inddragelsen af konsulenter og den langsommelige bureaukratiske proces, der har præget projektet (Bernth, 2008).



Figur 15 viser Kappelborgskolen i Skagen.

At betragte et lokalsamfund, i form af de forskellige rumligheder det indeholder, er en klassisk geografisk øvelse, som især er interessant, fordi den kan identificere berøringsflader mellem markante rumligheder. Ovenstående berøring mellem turist- og hverdagszoner er et godt eksempel, men der findes også andre i Skagen. Igen er turistzonen involveret, men denne gang er det berøringen med havnens erhvervsmæssige rum, der er genstand for vores interesse. Det absolutte rum, der afgrænses af havnearealerne indeholder begge disse rumligheder, som er prægede af grundlæggende forskelligheder. I forhold til erhvervsrummet er nøgleordet funktionalitet: de erhverv der er til stede er forståeligt nok interesserede i at kunne udføre deres aktiviteter med størst mulig effektivitet. Deres ønsker til de fysiske omgivelser er således næsten udelukkende knyttet til funktionaliteten. For turistrummet er nøgleordene i langt højere grad æstetik, fornøjelse og underholdning. Denne markante forskel kan føre til konflikter i forhold til udførelsen af den praksis som de to rumligheder repræsenterer, og delingen af det absolutte rum repræsenterer således også en stor udfordring for lokalsamfundet. Konflikter kan opstå som følge af at praksis i den ene rumlighed udgør en gene for den anden. Det gælder fx støj- og lugtgener fra erhvervsrummet, som ikke er noget problem i dette rums praksis, men som kan være et alvorligt problem i forhold til turisternes oplevelse når de spiser på en af restauranterne ved havnens inderste bassin. Omvendt gælder det de kapacitetsproblemer der opstår i lystbådehavnen i højsæsonen, som potentielt kan genere fiskerierhvervet. Vi har allerede været inde på at dette er præget af netop Skagen Havn og turismen og det er således åbenbart, at der er tale om en balancegang, hvor det gælder om at finde løsninger, der gør det muligt for de to rumligheder at komplementere hinanden. Aktuelt er en ny lokalplan under udarbejdelse med det



formål at få fastlagt klare rammer for arealanvendelsen på havneområdet (se figur 16, der også viser havnens markante fremtoning på Grenen). Den proces, der har ledt frem mod den nye lokalplan har tydeliggjort nogle af de problemstillinger der knytter sig til havnens delte rum. Eksempelvis har der ifølge Kim Pedersen været ydret ønske om hotelbyggeri ved den indre del af havnen. Baggrunden var blandt andet at grundene her er mere værd som hotel- eller boliggrunde end de er som industrigrunde. Dette blev imidlertid opfattet som en trussel mod erhvervslivet, fordi det angiveligt hurtigt ville føre til klager fra turister eller beboere over støjgener fra de nærliggende industrier, der herved gradvist ville blive fortrængt (Frederikshavn Kommune, 2008). Resultatet blev at man oprettede en bufferzone imellem by og havn, hvor der ikke må opføres boliger og hoteller som det ellers ses i mange andre danske havneområder. Kim Pedersen påpeger i denne sammenhæng at Skagen Havn afviger fra disse andre havne ved at være i udvikling, hvor de er i afvikling. Lokalplanen skal vedtages i løbet af efteråret 2009 (Frederikshavn Kommune, 2009).



Figur 16 Lokalplanområdet og havneudvidelsen

En anden rumlig berøringsflade, som vi finder relevant at omtale er den, der opstår mellem naturens rum og lokalsamfundets/destinationens rum. Skagens naturlige omgivelser er som tidligere nævnt central i forhold til den tiltrækningskraft området øver på turisterne. Det var således blandt andet de specielle omgivelser, der gjorde det interessant for den gruppe af kunstnere, der sidenhen er blevet kendt som Skagensmalerne, overhovedet at komme til området. Det er et meget dynamisk miljø, hvor landskabet konstant omformes af vind og vejr i et tempo, der gør det muligt at observere markante ændringer selv indenfor en relativ kort årrække. Dette er specielt, da landskabsdannende processer oftest forløber så langsomt, at der selv i løbet af et menneskes levetid ikke kan observeres nævneværdige ændringer. Men Grenen består rent geologisk hovedsageligt af sand, som relativt let transporteres af såvel vand som vind,

hvorved processerne forløber en del hurtigere end det er tilfældet når der er tale om andre materialer. En del af turistens oplevelse på Grenen er således at observere naturens kræfter i aktion. Det kan være i form af den Tilsandede Kirke, som vidner om tidligere tiders voldsomme sandflugt eller det kan være i form af de sandaflejringer, der når de observeres fra toppen af det grå fyr, tydeligt viser hvordan sedimenttransporten langs den jyske vestkyst ender på toppen af Grenen. Et så dynamisk miljø er også sårbart og en konstant indsats er nødvendig, hvis det skal bevares (DN, 2007). Ifølge Anders Thygesen fra Skagen Odde Naturcenter er det største problem i denne sammenhæng Grenens tendens til at springe i skov. De træarter, der i dag findes i området er alle indført af mennesker og vil, hvis de ikke kontrolleres, med tiden dække Grenens naturområder med nåleskov; dvs. en helt anden bevoksning end den, der ellers forbindes med området. Et skovdækket landskab på Grenen vil efter Anders' mening være ensbetydende med en markant lavere attraktionsværdi for turisterne. Han påpeger videre, at indsatsen for at kontrollere skovvæksten er mangelfuld og at der i den årrække han har færdedes i området har kunnet observeres en markant skovspredning. Som følge af den specielle og sårbare natur er landområderne omkring Skagen by i større eller mindre grad fredede. For skagboerne repræsenterer dette ifølge Karina Gajhede til tider en begrænsning i deres muligheder for at udvikle byen rent bebyggelsesmæssigt. Inddragelse af landarealer til nye formål er således genstand for stramme restriktioner, hvilket ofte irriterer lokalbefolkningen. På den anden side påskønnes naturen for såvel sin rekreative værdi som for sin turismemæssige ditto. Et projekt, hvor interaktionen mellem natur- og samfundsrum kommer til udtryk, er at finde i området omkring Danmarks nordligst beliggende bygning, der i dag huser Grenens Kunstmuseum og Restaurant De 2 Have. Her er der anlagt kunstige klitter, som har til formål delvist at skjule de menneskeskabte strukturer i området (bygningen og parkeringspladsen) og skabe et mere harmonisk naturlandskab, der ikke beskæmmes af disse fysiske strukturer. Projektet har imidlertid været genstand for en større diskussion pga. det paradoks, der ligger i at gribe ind i naturen for at få den til at se mere naturlig ud. Samtidig bredte der sig en misforståelse i lokalsamfundet vedrørende højden af de kunstige klitter. Ifølge Henrik Tachau, der ejer Restaurant De 2 Have, troede mange således, at de skulle være 35 m høje, selvom fredningsplanen tydeligt viser en planlagt maksimal klithøjde på 9 m. Mange tidligere modstandere af projektet har derfor også ændret opfattelse efter at have set det endelige resultat. Anders Thygesen peger dog fortsat på, at det var en forkert beslutning at udvide parkeringspladsen, fordi der i forvejen er for mange turister på Grenen i højsæsonen, som udøver et uacceptabelt slid på naturen.

Det er i forhold til de interne påvirkninger mellem natur- og samfundsrum værd at bemærke, at den miljøpåvirkning som turisterne repræsenterer ikke umiddelbart var erkendt blandt det ellers brede udsnit af aktører, der har fungeret som interviewrespondenter i projektet. Spørgsmål om miljøpåvirkninger blev således af de fleste respondenter kædet sammen med havnen og fiskeriet, mens turismen ikke blev betragtet som en faktor, der var værd at nævne i den sammenhæng.

### 7.3.2 DELTIDSSKAGBOERNE

Skagens status som turistdestination har haft markant betydning for bosætningsmønstret i området. Grunden til dette skal findes i de såkaldte deltidsskagboer. Det drejer sig om turister, der af den ene eller

anden grund er blevet så glade for Skagen, at de har investeret i en fritidsbolig i området. I denne forbindelse har især de traditionelle skagenshuse vist sig at være populære. Der kan således observeres en markant udvikling på boligmarkedet i Skagen, som også har en vis indflydelse på andre aspekter af lokaludviklingen. Godt 28 % af alle boliger i byzonen har ikke beboere tilmeldt folkeregisteret (VUR, 2007a:22). De bliver med andre ord benyttet som fritidsboliger og er altså kun beboet i visse perioder af året (fortrinsvist sommermånederne). Det drejer sig som sagt først og fremmest om de traditionelle Skagen huse, men også mere almindelige boliger i nærheden af bycentrum benyttes efterhånden til dette formål. Huspriserne er endvidere steget markant og gør det ifølge Karina Gajhede nærmest umuligt for lokale borgere med normale indkomster at købe en bolig i de centrale områder af Skagen by og Gammel Skagen. Konsekvensen er, at flere områder i store dele af året ligger nærmest øde hen, hvilket yderligere mindsker de fastboendes lyst til at bo i disse områder. Karina Gajhede har således tidligere boet i et af de gamle skagenshuse ved siden af rådhuset, men er som så mange andre skagboer flyttet ud i nordbyen. Hun siger: *'Jeg vil ikke derved og bo, for der er kun turister som naboer. Jeg vil ikke bo i sådan et dødt kvarter.'* Poul Bernth beskriver, på baggrund af tendensen på boligmarkedet, Skagen som et samfund, der holdes kunstigt i live og udtrykker altså en udpræget negativ holdning (Bernth, 2008). Samtidig understreger Gajhede dog et positivt aspekt af deltidsskagboernes indtog: *'Vi havde ikke haft den pæne bymidte, hvis der ikke var kommet nogen og renoveret de huse. Så var de måske forfaldet mange af dem.'* Allerede når vi betragter det rumlige aspekt, er der altså både fordele og ulemper ved deltidsskagboernes tilstedeværelse.

Det er imidlertid også relevant at se på, hvilken type mennesker disse deltidsbeboere er og hvilken betydning de som personer har for lokalsamfundet. Skagboerne sidestiller dem ofte med de øvrige turister, men de adskiller sig markant fra disse ved i langt højere grad at interessere sig for den lokale udvikling. Såvel Flemming Stig, som Jens Pedersen peger i denne sammenhæng på at deltidsskagboerne repræsenterer en ressource for Skagen, som man med fordel kan søge at udnytte. Flemming Stig nævner således en række deltidsskagboer, der har fungeret som ildsjæle i Skagen i forskellige sammenhænge: *'Sådan nogle mennesker beundrer jeg. De gør det ikke af selviske grunde, men fordi de kan lide det. Der er en ærlighed i det de gør.'* Jens Pedersen mener imidlertid ikke, at der gøres nok for at udnytte ressourcen: *'Jeg mener stadig ikke vi udnytter de folk godt nok, som kommer herop om sommeren og som gerne vil bidrage. Skagen har i 100 år været kendetegnet ved, at der i nogle måneder om sommeren kommer en hel masse mennesker med en masse forskellige vinkler på samfundets udvikling. Og det får vi ikke udnyttet godt nok.'* Der er flere grunde til, at i hvert fald nogle af deltidsskagboerne kan betragtes som en ressource for lokalsamfundet. Vi har allerede været inde på husprisernes himelflugt i det centrale Skagen; de mennesker der køber husene er altså alle særdeles købestærke. Ikke alle kan forventes at have skabt deres formue selv, men det må alligevel formodes, at der i denne gruppe er en række yderst succesfulde entreprenører, der på flere måder kan have værdi for lokaludviklingen. De sidder inde med en viden og erfaring, som lokale aktører kunne have gavn af at få del i, og de har et vidtforgrenet netværk uden for Skagen, der ligeledes vil være interessant for både nuværende og fremtidige virksomheder. Derudover kan de bidrage med deres egne idéer, der har den fordel, at de er udtænkt med udgangspunkt i et andet perspektiv i forhold til de lokale aktører. De kan med andre ord bidrage med et friskt blik på Skagen, som kan være værdifuld i forbindelse med erkendelsen af muligheder. I denne henseende bør det være en



fordel at have en gruppe mennesker, der er kendetegnet ved at være en mellemting turister og beboere; de har både viden om, hvad turisterne efterspørger og relativ stor indsigt i de lokale forhold, samtidig med at i hvert fald nogen af dem også er interesserede i lokaludviklingen.

Udover at visse områder af byen ligger øde hen udenfor sæsonen, kan de mange deltidsborgere også få andre negative konsekvenser for lokalsamfundet. Der er, som nævnt i det ovenstående, mange eksempler på deltidskagboer, der involverer sig i lokalsamfundet, men det gælder ikke for alle. Hvis hovedparten af deltidsborgerne ikke involverer sig og reelt blot er turister, der ejer et hus i byen kan det være en trussel i forhold til især den sociokulturelle udvikling. For det første vil irritationen over turisterne stige når skagboerne ikke føler, at de mange besøgende bidrager med andet end deres penge og i øvrigt er ligeglade med den lokale udvikling. Flere respondenter benyttede i denne sammenhæng vendingen: 'de skal ikke tro de ejer byen'. Yderligere kan det eventuelt blive sværere at sikre den lokale forankring i forbindelse med diverse projekter (det kunne eksempelvis dreje sig om kulturhuset). Om deltidsborgerne i sidste ende bliver en fordel eller ulempe afhænger altså både af om man i lokalsamfundet søger at udnytte de ressourcer, som de repræsenterer, men også i høj grad af den attitude og adfærd som deltidsborgerne udviser. Det er derfor også relevant at forsøge at influere, hvilke typer der opkøber skagenshuse til fritidsbrug. I tråd med dette konkluderer Vendsyssel Udviklingsråd, at der er et behov for at integrere fritidsborgerne bedre i helårssamfundet (VUR, 2007a). Flemming Stig, der overvejende er positiv indstillet i forhold til deltidskagboerne anser i øvrigt ejendomsskatten som det største problem; denne betales i ejernes hjemkommuner og de bidrager således ikke til den kommunale økonomi, der omvendt skal finansiere fx den ekstra infrastruktur og vedligeholdelse som de mange mennesker i sommermånederne repræsenterer.

Tabel 5 Fordele og ulemper ved deltidskagboerne

| Fordele                     | Ulemper                      |
|-----------------------------|------------------------------|
| Viden og erfaring           | Manglende skatteindtægter    |
| Netværk                     | Døde områder udenfor sæsonen |
| Bevarelse af skagenshusene  | Manglende lokal forankring   |
| Entrepreneurere og ildsjæle | Irritation blandt skagboerne |

Tabel 5 opsummerer de overordnede fordele og ulemper som deltidskagboerne repræsenterer for lokalsamfundet. Opgaven består på denne baggrund i at udnytte fordelene og forsøge at minimere følgerne af ulemperne.

### 7.3.3 KULISSEBY VS. AKTIV ERHVERVSBY

En holdning, der går igen hos stort set alle de aktørrespondenter, der er blevet interviewet, er modviljen mod at Skagen udvikler sig til en kulissey, der tager sig ud som det postkortbillede nogle turister forventer, når de kommer til Skagen. Karina Gajhede udtrykker det meget billedligt: '*Vi er ikke interesserede i som skagboer at sidde som en flok aber ude i klitterne, når turisterne kommer*'. Samme holdning kommer til udtryk hos Jacobsen (2007): '*Skagen skal naturligvis ikke drukne i hverken længsel efter fortiden eller være en museumsidyl, men på alle måder kæmpe for at være et levende samfund*.' Selvom turismens store

betydning for Skagen anerkendes, eksisterer der samtidig en stor vilje til at bevare Skagen som aktiv erhvervsby, hvor det bærende element ikke udelukkende er turisme. Nogle respondenter gør da også som udgangspunkt meget ud af at understrege, at det er havnen og ikke turismen, der er den afgørende faktor for lokaludviklingen. Diskussionen af kulissey overfor aktiv erhvervsby er altså ikke så meget en diskussion af for og imod, men mere end diskussion af, hvordan den aktive erhvervsby bevares samtidig med, at turismen fortsat kan udvikles. Centralt i forhold til Skagen som aktiv erhvervsby er bevarelsen og videreudviklingen af den aktive erhvervshavn. Denne bliver af flere respondenter udpeget som en del af grundlaget også for turismen. Der er således en udbredt tro på, at afvikling på Skagen Havn også ville medføre markant nedgang i turismen. Dette udmønter sig videre i en opfattelse af indbyrdes afhængighed mellem havn og turisme.

Problemstillingen vedrørende kulisseyer er tæt knyttet til de forventninger turisterne har til et besøg i Skagen. Skagensmalernes kunst og de dertilhørende associationer har skabt et stereotypet og urealistisk billede af Skagen, som stadig i større eller mindre udstrækning indgår i turisternes forventninger, når de første gang besøger Skagen (Interview, Halkier, 2009). Hvis man af hensyn til turisterne ukritisk søger at indfri deres forventninger opstår risikoen for at udvikle sig til en kulissey, hvor lokalbefolkningen føler sig fremmedgjorte i deres eget samfund. Dette stemmer overens med tredje fase i den model der blev præsenteret i kap. 5.1.2 (figur 7), hvor lokalbefolkningen stedsopfattelse afviger fra turisternes. De tre mulige udviklingsretninger, der udgør fjerde fase er derfor relevante at genkalde her: (1) lokalbefolkningens stedsopfattelse ændrer sig i retning af turisternes, (2) turisternes stedsopfattelse ændres i retning af lokalbefolkningens eller (3) irritation og fremmedgørelse hos lokalbefolkningen. Den første mulighed er reelt en accept af, at lokalsamfundet skal leve af at levere det turisterne forventer og vil i tilfældet Skagen være lig med den kulissey, som man for alt i verden vil undgå. Den anden mulige udviklingsretning, hvor turisternes opfattelse ændres er altså mere relevant og vil i Skagen være lig med, at det romantiske fortidsbillede udskiftes med et mere tidssvarende billede af en aktiv erhvervsby, der udmærker sig ved at have en rig kulturel arv og en god stemning.

Der er på én gang både en påskønnelse og en afstandtagen fra turismen; som Anders Thygesen siger om skagboernes holdning til turisterne: *'De er glade, når turisterne kommer og de er glade, når de tager af sted igen'*. Man ved godt, at turismen har stor økonomisk betydning, men føler også, at den til tider er for forstyrrende og indgribende i det lille samfund. Formanden for Skagen Turistforening, Lene Kappelborg formulerer da også helt overordnet visionen for turismen i Skagen, som følger: *'En turisme vi både kan leve med og leve af.'* En holdning, der altså går godt i spænd med de mest udbredte holdninger i lokalbefolkningen og en erkendelse af, at udviklingen af turisterhvervet i Skagen er en balancegang mellem at sikre indtægtsgrundlaget for turismesektorens virksomheder og at sikre, at skagboerne fortsat kan leve relativt uforstyrret i deres egen by. Indtægterne fra turismen mærkes tydeligst i de direkte turistrelaterede erhverv i servicesektoren og det kunne umiddelbart forventes at der ville være en større påskønnelse af turismen blandt folk, der tjener deres levebrød i denne sektor. Ifølge Bodil Bjerring er der imidlertid en relativ bred forståelse af turismens positive rolle i det lokale samfunds økonomi. Flemming Stig vurderer i denne sammenhæng, at 70 % af indtægterne hos handelsstandsforeningens medlemmer er baseret på turisme. Den negative side af dette er, at det gør handelstanden sårbare overfor udsving i turismen.

Eksempelvis betyder den svage svenske krone, at langt færre svenskere i disse år besøger Skagen end hvad der ellers har været tilfældet. Dette mærkes blandt andet i lystbådehavnen, der ifølge dennes driftchef Anita Falden ikke har oplevet samme store belægning som det normalt er tilfældet i højsæsonen.

Ét er holdningen til turismens rolle i samfundet. Noget andet er holdningen til de beskæftigelsesmuligheder turisterhvervet kan tilbyde. Turismen er i Skagen traditionelt blevet set som en andenrangsbeskæftigelse, der hovedsageligt beskæftigede kvinder. Fiskeriet og de direkte havnerelaterede erhverv derimod, har traditionelt været opfattet som de 'rigtige' erhverv, hvor fiskeforarbejdningen har været det sekundære (kvindearbejdet). Efterhånden som disse jobs er blevet færre har turismebeskæftigelsen overtaget denne rolle. Ligesom fiskeforarbejdningen er turismen yderst sæsonpræget og der er langt mellem de faste helårsstillinger. Den ringe agtelse af turisme som beskæftigelse hænger altså sammen med, at det ikke er en beskæftigelse man kan regne med i det lange løb og som derfor skal suppleres med andre jobs eller understøttelse (Bjerring, 2001 og 2009). Dette knytter an til de mere generelle sociale problemstillinger, der også gør sig gældende i Skagen og som det næste afsnit omhandler.

---

#### 7.3.4 SOCIALE PROBLEMSTILLINGER I EN UDKANTSBY

Udover at være en af Danmarks vigtigste turistdestinationer og hjemsted for landets landingsmæssigt største fiskerihavn er Skagen også en dansk udkantsby med alt hvad det indebærer af problemstillinger. Der er et faldende befolkningstal, hvor især den unge befolkningsgruppe skrumper ind pga. fraflytning. Der er arbejdsløshedssituationen, som yderligere kompliceres af det førmtalte specielle arbejdsmarked. Og der er afvikling af offentlige institutioner som følge af diverse centraliseringer. Endelig kan den stigende tendens til individualistisk tankegang i samfundet også mærkes i et lille samfund som Skagen.

Manglen på uddannelsessteder i Skagen tvinger de unge udenbys for at uddanne sig. For at tage en gymnasial eller en erhvervsuddannelse skal de til Frederikshavn eller Hjørring og for de fleste videregående uddannelser skal de endnu længere væk. Her får de unge smag for de større byers glæder og kulturelle tilbud, som ikke er til stede i Skagen, hvilket afholder mange fra at komme tilbage. Dem, der egentlig gerne ville tilbage, kan ikke finde jobs, fordi efterspørgslen primært retter sig mod lavtuddannede. Og det er ofte ikke kun ét men to jobs der skal findes, fordi deres partner også skal have noget at lave. Udover uddannelse er fraflytningsproblemet altså også knyttet til Skagens arbejdsmarked, der simpelthen ikke appellerer til de mellem- og højtuddannede. Bjerring (2001: 25) mener i denne forbindelse, at der er behov for nytænkning på mange af Skagens arbejdspladser: *'Det handler om at skabe nye kvaliteter inden for de gamle erhverv. Så kan de unge flyve ud og lære den øvrige verden at kende, og en dag komme hjem til rødderne og bruge deres nyerhvervede viden.'* Hun peger på turismen som en branche, der har potentiale til at levere det de unge ønsker af deres arbejdsliv, men som paradoksalt nok er ilde set blandt Skagens unge. Jens Pedersen...

Centraliseringer har i to omgange fået stor betydning for Skagen. Først blev byens sygehus lukket og sidenhen har kommunalreformen medført en sammenlægning af Skagen, Frederikshavn og Sæby kommuner. De kommunale funktioner er følgelig flyttet til Frederikshavn, hvorved afstanden til borgerne er

blevet større. Ifølge Karina Gajhede er dette problematisk, fordi det især går udover samfundets svageste, der samtidig er dem, der har mest brug for nærhed til den kommunale service.

Flemming Stig peger på ungdommen som en uudnyttet ressource i Skagen. Men den stigende individualisering i samfundet gør det sværere at mobilisere denne gruppe til at tage del i arbejdet for fællesskabet. Han efterlyser således et generationsskifte i fx Handelsstandsforeningen, hvor det i de sidste mange år har været den samme lille gruppe af personer, der har deltaget i foreningens arbejde. En lignende tendens påpeges af Karina Gajhede i forhold til lokalsamfundets foreninger og mere specifikt Skagen IK. Folk vil ikke gøre en indsats for fællesskabet, hvis der ikke er en personlig gevinst ved det. Helt konkret betyder det, at det er sværere at finde frivillige ledere og frivillig arbejdskraft i forbindelse med større arrangementer. I en udviklingsmæssig sammenhæng er det interessant om disse tendenser også udmønter sig i mindre vilje til at deltage i udviklingssamarbejder. Under alle omstændigheder betyder det, at det er relevant også at fokusere på de individuelle fordele ved at deltage; idéen om samarbejde kan ikke nødvendigvis sælges udelukkende på de gevinster fællesskabet opnår.

### 7.3.5 UDVIKLINGSSYN

De problemstillinger der er diskuteret i forbindelse med forskellige temaer har i flere omgange berørt lokalsamfundets udviklingssyn. I dette afsnit søger vi at danne overblik over de forskellige udviklingssyn der er til stede. Identificeringen af udviklingssyn bygger dels på aktørinterviews og dels på debatindlæg i lokale medier. Det er vigtigt at understrege at vi udelukkende kan identificere tilstedeværelsen af de pågældende udviklingssyn. Deres udbredelse kan vi kun gisne om, ligesom vi heller ikke kan afvise, at der findes flere end de nævnte. Udvælgelsen af et bredt udsnit af aktørrespondenter er imidlertid blandt andet foretaget for at sikre et mere komplet billede af de tilstedeværende udviklingssyn. En supplerende undersøgelse af mere kvantitativ art kan være relevant i forhold til at danne et billede af de forskellige udviklingssyns udbredelse i lokalsamfundet.

Tabel 6 Udviklingssyn

|                            | Optimistisk                                                          | Pessimistisk                                                   |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Handlingsorienteret</b> | Fokuserer på muligheder og opfordrer til udnyttelse af disse         | Advarer mod bestemte tendenser og opfordrer til problemløsning |
| <b>Observerende</b>        | Tilfredshed med aktuel udvikling og ser ingen grund til forandringer | Resignation overfor en udvikling, der opfattes som uundgåelig  |

De forskellige udviklingssyn kan karakteriseres ud fra forskellige parametre. Først og fremmest er det relevant at skelne imellem om de er optimistiske eller pessimistiske og om de er handlingsorienterede eller blot observerende/resignerende. Det giver fire overordnede retninger som er illustreret i tabel 6. Denne inddeling kan være behjælpelig i arbejdet med et udviklingssamarbejde, fordi det giver et godt billede af hvad de forskellige syn på udviklingen hver især kan bidrage med. Dette vender vi tilbage til efter at have set på, hvordan de fire hovedretninger kommer til udtryk i Skagen.

Det optimistiske og handlingsorienterede syn findes hos personer der ser gode fremtidsmuligheder for Skagen, men som samtidig er af den opfattelse, at der skal en aktiv indsats til for at udnytte disse muligheder. Det er fortrinsvist i denne gruppe, at nuværende og potentielle entreprenører skal findes, fordi det er mennesker, der er åbne overfor nye idéer og som i højere grad ser muligheder frem for begrænsninger. Dette udviklingssyn kan findes i alle sektorer og kan således tage udgangspunkt i forskellige perspektiver.

Det pessimistiske og handlingsorienterede syn er, på linje med den første gruppe, af den opfattelse, at udviklingen kan påvirkes. Men hvor de optimistiske er motiveret af de muligheder som de kan se, er de pessimistiske motiveret til handling af en modvilje mod forskellige tendenser i samfundet. Et eksempel på dette udviklingssyn findes i debatten på skagensvenner.dk, hvor Jacobsen (2007) skriver: *'(...) hvad sker der med byen og økonomien den dag, hvor mange af de husejere, som elsker Skagens særlige sjæl, beboere og natur, mister interessen og vil sælge, fordi byen bliver for banal og Costa del Sol-agtig?'* Hun advarer mod en tendens til udviklingsprojekter, der er 'mainstream' og derfor ikke passer lever op til det hun kalder 'den skagenske ånd'. Helt konkret er indlægget en protest mod et byggeprojekt ved Vestre Strandvej i Skagen, der i sidste ende blev skrinlagt grundet lokale protester. Udover at protestere lægger hun i indlægget op til et andet projekt for det pågældende område, som hun mener i langt højere grad vil være gavnligt for lokaludviklingen.

I kontrast til dette står det pessimistiske og observerende eller rettere resignerende syn. Det er ofte de samme problemer der peges på, men troen på at udviklingen kan ændres gennem handling er fraværende og det konstruktive element, som Jacobsens indlæg illustrerer, er ikke-eksisterende. Dette syn kan eksemplificeres ved Hedegaard & Vium (2007), der skriver: *"Der var en sjæl i Skagen..." skrev Drachmann<sup>1</sup>, men det er der ikke mere. Det Skagen, som vi kan lide, er blevet udviklet til et kæmpe værtshus og forlystelsessted, hvor byens indbyggere skal kæmpe sig gennem turister – som oftest mener at de ejer byen – hvilket de også snart gør.'* I modsætning til Jacobsen mener Hedegaard & Vium altså at skaden allerede er sket og giver ikke et bud på, hvordan der kan rettes op på den udvikling som de mener er kørt af sporet. Det gør imidlertid ikke deres holdninger irrelevante. Netop Hedegaard & Vium er i øvrigt et godt eksempel på, at udviklingssynet kan ændres over tid. I et tidligere indlæg om samme emne er de således fortalere for en positiv og løsningsorienteret debat og bidrager også selv med forslag de mulige tiltag. I det citerede indlæg er den handlingsorienterede tilgang imidlertid udskiftet med en frustreret og resignerende attitude (Hedegaard & Vium, 2006). Endelig er der det optimistiske og observerende syn, som må betegnes som det mindst aktivt involverende perspektiv. Man er tilfreds med udviklingen og ser ingen grund til at søge forandringer. Der er ikke blandt vores respondenter nogen indikationer af et sådant syn, men vi må antage at det eksisterer i en eller anden udstrækning.

Knyttet til udviklingssyn er også graden af involvering og engagement i forhold til den lokale udvikling. I forhold til ovenstående er det klart, at en tro på at udviklingen kan påvirkes igennem handling også medvirker til en større motivation for at deltage aktivt i såvel debatten som i konkrete projekter. Den

<sup>1</sup> Det skal retfærdigvis nævnes at Drachmann (måske bevidst) er fejlciteret i dette indlæg. Han skrev: *'Der er en sjæl i Skagen (...).'*

byggesag som Kirsten Jacobsen henviser til i sit indlæg er i sin helhed et godt eksempel på, at der i Skagen eksisterer en reel interesse i lokalsamfundets udvikling, der udmønter sig i aktiv involvering i sager som denne. Som sagt var det i sidste ende de meget klare udmeldinger fra skagboerne, der forårsagede at byggeprojektet blev droppet. Dette bemærkes også af Bernth (2008), der tolker det som et tegn på at der fortsat er et reelt liv i Skagen, som han ellers mener bliver holdt kunstigt i live. Omtalte sag er ikke det eneste eksempel på noget sådant, men fælles for dem er, at det har drejet sig om at stoppe en uønsket udvikling. Det er med andre ord relevant, at overveje hvordan man kan mobilisere det samme engagement i mere konstruktive sammenhænge, hvor det drejer sig om at skabe en ønsket udvikling.

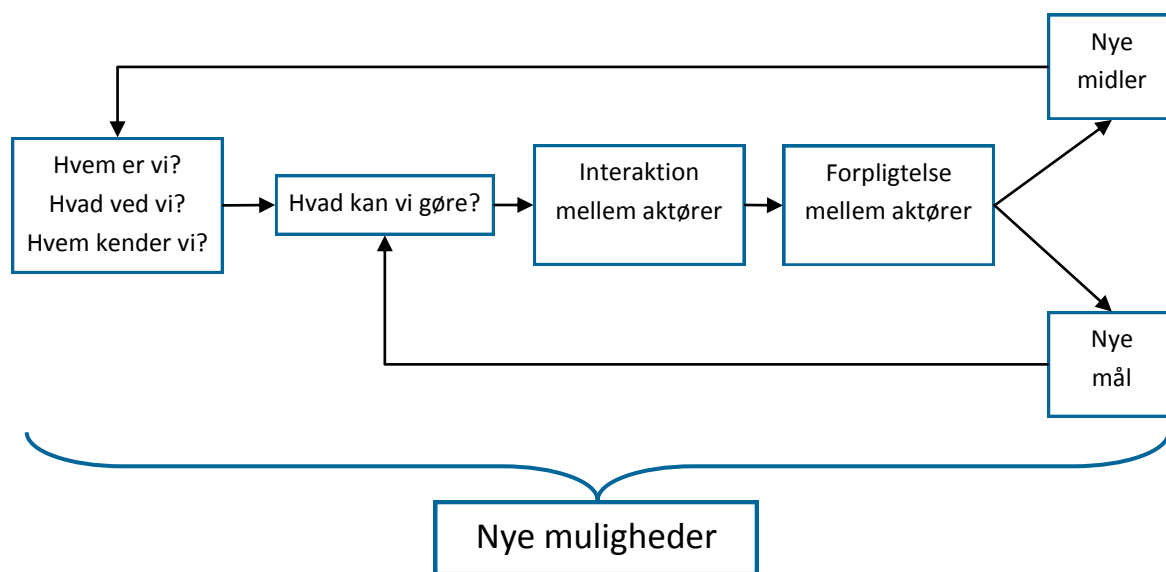
Et historisk tiltag, der stadig har betydning for de lokale aktørers syn på lokaludviklingen er de såkaldte SMÆK-E værdier, der blev indført for at beskytte Skagens værdifulde særpræg. Initiativtageren var den gamle Skagen kommune, som inkluderede SMÆK-E i kommuneplan 97. SMÆK-E er en forkortelse for sundhed, miljø, æstetik, kvalitet og etik og er dels tænkt som et grundlæggende værdisæt for de lokale aktører og dels som grundlag for Skagens brand. Målet var således på den ene side, at sikre høj kvalitet i de produkter der knytter sig til Skagen på den anden side at bevare de unikke særpræg der kendetegner lokalsamfundet. SMÆK-E værdierne ses tydeligst i den fysiske planlægning, hvor man især i centrum af byen så et behov for at skabe et attraktivt miljø for turister og gæster. Der er derfor restriktioner i forhold til de forretningsdrivendes skiltning ligesom, der er krav til belysning og belægning i det offentlige rumme veje og pladser (Nellemann, 2003). Flere respondenter har givet udtryk for at disse værdier stadig er meget udbredte blandt Skagens aktører. Det aflæses også i den indstilling til at se turismen i et udbudsperspektiv, hvor udviklingen i høj grad styres, som ligeledes er udbredt. Flemming Stig taler endvidere om muligheden for at indføre et egentligt kvalitetsstempel.

#### 7.4 FACILITATORROLLEN

De forrige afsnit har skabt et bredt indblik i den nuværende situation i Skagen og de problemstillinger som denne situation involverer. Spørgsmålet er nu, hvordan de værktøjer, der blev introduceret i værktøjskassen kan anvendes i denne kontekst. Vores udgangspunkt i denne sammenhæng er den facilitatorrolle, der tidligere er redegjort for. Den første forudsætning for at tage et værktøj i anvendelse er, at der er nogen til at bruge det og ligeså vigtigt er, at de ved hvordan det skal bruges. I værktøjskassen blev facilitatoren betragtet som noget der opbygges fra bunden, men i virkelighedens verden er det værd at overveje om der i lokalsamfundet findes en eller flere organisationer, der kan videreudvikles til at kunne påtage sig facilitatorrollen. I den aktuelle kontekst ser vi Skagen365 som en oplagt mulighed i denne sammenhæng.

Videreudviklingen af Skagen365, der sætter organisationen i stand til at indtage facilitatorrollen forudsætter, at man er indstillet på helt grundlæggende at nytænke organisationen. Man har gjort sig nogle rigtig gode erfaringer, som ikke må gå tabt og de positive elementer skal naturligvis søges videreført. Men hvis det skal fungere endnu bedre i fremtiden kræver det, at man har modet til også at ændre noget man egentlig synes fungerer, hvilket kan være svært. Før vi går videre er det således relevant at søge at indkredse kernen af den succes, som Skagen365 på nogle områder har været.

Lad os derfor igennem Sarasvathys optik (se figur 17) og ud fra Skagen Turistforenings perspektiv betragte den proces, som i første omgang skabte Skagen365. Spørgsmålene om hvem vi er, hvad vi ved og hvem vi kender besvares i den daværende situation lidt forsimplet således: vi er en turistforening, der fylder 100 år og som gerne vil fejre det. Vi ved, at en sådan begivenhed kan være ensbetydende med stor opmærksomhed og dermed kan udnyttes som markedsføringsplatform. Sidst men ikke mindst kender vi tre andre lokale organisationer, der ligeledes står overfor 100 års jubilæer. Spørgsmålet om, hvad vi kan gøre, fører til en interaktion med de tre øvrige organisationer og denne interaktion udmønter sig i en forpligtelse, hvor det besluttes at arrangere en fælles fejring af de fire jubilæer. Dette nye mål fører os på ny tilbage til spørgsmålet om, hvad vi kan gøre for at opnå det. Samtidig bliver de tre indledende spørgsmål igen relevante, fordi det opståede samarbejde mellem de tre organisationer har tilført os nye midler af forskellig art. Disse to spiraler, hvor såvel vores mål som vores midler hele tiden forandres som følge af hvem, der er involveret fortsætter indtil redefineringen af mål resulterer i en beslutning om at forsøge at videreføre samarbejdet som en mere permanent platform for netværkssamarbejde. Kernen i Skagen365 er altså den fælles erkendelse, blandt de fire parter, af de potentielle fordele der ligger i tværsektorelt samarbejde. Processen, der er illustreret i figur 17 fortsætter med at redefinere mål og midler og skabe nye muligheder for tiltag og projekter af forskellig art.



Figur 17 Sarasvathy's model I forbindelse med netværkssamarbejdet

De fire parter fremhæver alle, hvordan den regelmæssige kontakt, hvor forskellige problemstillinger vendes ved bestyrelsesmøderne i Skagen365, har skabt større forståelse på tværs af de fire sektorer som parterne repræsenterer. Denne gevinst opfattes som mindst ligeså vigtig som de konkrete projekter, man i foreningens første levetid har samarbejdet om. Den gode erfaring med netværkssamarbejde har ført til en beslutning om at oprette satellitnetværk indenfor de enkelte sektorer, som udover internt samarbejde også holdes i kontakt med de fire kerneaktører. Helt konkret er der oprettet et netværk af restauratører under navnet Skagen365 Gastronomy, som mødes engang om måneden. Kontakten til kernen sikres ved, at René Zeeberg fra turistforeningen fungerer som bindeled og således sidder med ved såvel bestyrelsesmøderne i



Skagen365 og møderne i satellitnetværket. Idéen med at oprette satellitnetværk er som udgangspunkt god, men den nuværende tankegang har også visse mangler. Den potentielle styrke ved et netværk som Skagen365 Gastronomy knytter sig først og fremmest til muligheden for koordinering samt videns- og ressourcedeling. Koordineringen kan bestå i simple tiltag såsom at sikre, at restauranterne ikke holder ferielukket samtidig eller koordinering af bookingkalendre i forhold til større arrangementer. Derudover har man forsøgt sig med fælles projekter eksempelvis i forbindelse med den årlige kvalitetsfødevaremesse (Interview, Tachau, 2009). Denne form for netværkssamarbejde er for så vidt god nok og kan også vise sig værdifuld blandt andre aktørgrupper. Men det bygger ikke videre på den erfaring med tværsektorelt samarbejde man har gjort sig med Skagen365. Det giver således nogle praktiske fordele for deltagerne, men fordrer ikke i udstrakt grad nytænkning og erkendelsen af nye muligheder. Der er altså behov for at udvikle det tværsektorelle element som et supplement til det eksisterende. Derudover er modellen med én person som bindeled mellem kernen og satellitterne ikke holdbar i det lange løb, når der som det er påtænkt oprettes flere tilsvarende satellitter. René Zeeberg vil ikke kunne varetage denne opgave for flere satellitter på én gang og på trods af det solide økonomiske fundament, der er sikret ved at de fire parter er gået sammen, vil det ikke give økonomisk mening at skulle ansætte personer, der udelukkende varetager denne bindeledsrolle. Grundlaget for at videreudvikle Skagen365 er altså at nytænke organisationen inden dens nuværende praksis for alvor bliver indgroet og svær at forandre. Den nuværende struktur var muligvis den optimale løsning i forbindelse med det konkrete jubilæumsprojekt, men er det ikke nødvendigvis, når samarbejdet skal videreudvikles til et mere permanent og omfattende lokalt udviklingssamarbejde.

I det følgende redegør vi først for, hvorledes den formelle netværksstruktur kan opbygges og hvilke strukturelle ændringer det vil indebære for Skagen365. Dernæst udpeges en række specifikke indsatsområder, hvor der kan observeres svagheder i lokalsamfundets netværksstrukturer, som det vil være facilitatorenhedens (dvs. det fremtidige Skagen365) opgave at forsøge at rette op på. I denne forbindelse fokuseres der endvidere på de hidtil uudnyttede ressourcer, der med fordel kan søges udnyttet igennem netværkssamarbejdet.

#### 7.4.1 SVAGHEDER I NETVÆRKET OG UUDNYTTEDE RESSOURCER

Dette afsnit har primært til formål at identificere indsatsområder i forhold til det eksisterende netværk i Skagen; dvs. svagheder i netværksstrukturen og uudnyttede ressourcer. Derudover præsenteres en mulig struktur for de formelle netværksstrukturer, som kan være relevante at udvikle. Tabel 7 opsummerer de hovedområder, der betragtes nærmere i det nedenstående.

Tabel 7 Indsatsområder

| Indsatsområde     | Svaghed                                                                 | Mulige tiltag                                                              |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| De gamle skagboer | Manglende udnyttelse af velvillige ressourcer                           | Kurser/foredrag, der sætter de ældre bedre i stand til at guide turisterne |
| Foreningslivet    | Manglende samarbejde og koordinering mellem foreninger og andre aktører | Inddragelse af foreningslivet i netværkssamarbejde                         |

|                               |                                          |
|-------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Deltidsskagboerne</b>      | Ressourcer udnyttes ikke                 |
| <b>Skagen Odde</b>            | Ingen samarbejde med øvrige aktører.     |
| <b>Naturcenter</b>            | Underudnyttelse af Utzon-tegnet bygning. |
| <b>Miljø og natur området</b> | Ingen nævneværdige forbindelser          |

De gamle skagboer repræsenterer en delvist uudnyttet ressource, der i flere henseender er relevant at gøre en indsats for at mobilisere. I en by, hvor gennemsnitsalderen i befolkningen er stigende og især gruppen af efterlønnere og pensionister vokser, er det i alles interesse at undgå, at denne befolkningsgruppe bliver en byrde for lokalsamfundet. Tværtimod er det i lokalsamfundets interesse at gøre den ældre generation til en ressource frem for en byrde. Og det er ikke en urealistisk mulighed i Skagen, hvilket byens gamle vandtårn bærer vidnesbyrd om. Det er blevet renoveret og fungerer som udkigstårn for turister, men det interessante i den aktuelle sammenhæng er, at det drives på frivillig basis af Skagen Efterløns- og Pensionistklub. Dennes formand Bodil Thomsen er blandt aktørresponderne i dette projekt og hendes bidrag er med til at tegne et billede af en gruppe skagboer med stor villighed til at bidrage med frivillig og engageret arbejdskraft. Hun udtrykker således et ønske om at blive bedre rustet til at servicere de turister, der besøger Vandtårnet: *‘Vi er jo en slags ambassadører for vores turistforening, for vi snakker jo med turisterne og de spørger os, men vi er nok for dårlige (...)det kunne være rart om vi kunne vide lidt mere(...) men vi ved jo også mange ting for vi har enten boet her altid eller i hvert fald i en årrække.’* To ting er vigtigt at bide mærke i her: ønsket om at opkvalificere sig i forhold til den guidefunktion de reelt varetager og den viden de som indfødte skagboer ligger inde med og kan dele med turisterne. I en tid, hvor autenticitet er så vigtigt for turisterne er dette en ressource, der både er værd at værne om og forsøge at videreudvikle. Viljen til at hjælpe og de tidsmæssige ressourcer er til stede i denne gruppe og det er derfor værd at overveje, hvilke andre opgaver det måske kan være relevant at inddrage dem i.

Foreningslivet er naturligvis en bred kategori, der inkluderer fodboldklubben, håndboldklubben og de øvrige idrætsklubber, samt spejdere og hvad der ellers eksisterer af foreninger i lokalsamfundet. Efterløns- og Pensionist Klubben, der er omtalt i det ovenstående går for så vidt også ind under denne kategori. Idrætsklubberne er organiseret i Idrætssamvirket, der først og fremmest varetager foreningernes interesser overfor kommunen, men har ellers ikke det store interne samarbejde. Karina Gajhede fra Skagen Idrætsklub er dog ikke i tvivl om, at de forskellige foreninger vil træde til, hvis en af de øvrige eksempelvis har brug for frivillig arbejdskraft til et større arrangement. Men det er normalt ikke et problem for foreningerne at klare sådanne opgaver på egen hånd. Svagheden i forhold til de sociale foreningers rolle i netværket er forbindelsen til de øvrige markante aktører såsom turistforeningen. Et konkret eksempel der understreger det manglende samarbejde er ungdomsfodboldstævnet Skawcup, der arrangeres hver sommer i uge 30 af Skagen IK. Der var i år deltagelse af 78 hold, der primært kommer fra Norge og hvor spillernes forældre typisk rejser med og indkvarterer sig på byens hoteller og i de mange private indkvarteringsmuligheder (Interview, Gajhede, 2009). Der er altså tale om et relativt stort antal turister, der kommer til byen samtidig og man skulle umiddelbart forvente at turistforeningen derfor ville være

interesseret i at involvere sig i arrangementet. Det er de dog ifølge Gajhede ikke og har endda uden hensyn til Skawcup været med til at flytte to andre større arrangementer til netop uge 30. Det betyder dels en endnu større mængde besøgende i denne uge, som med fordel kunne have været bedre fordel og betyder også, at det er sværere at skaffe den nødvendige frivillige arbejdskraft til alle arrangementerne. Der er altså umiddelbart to aspekter af den manglende forbindelse til foreningslivet: dels er den dårlige koordinering af arrangementer et problem og dels udnyttes turistforeningens kompetencer ikke i forbindelse med et event som Skawcup, hvor de ellers kunne spille en central rolle i forhold til formidling af indkvarteringsmuligheder og have mulighed for at markedsføre destinationens øvrige tilbud for de medrejsende forældre. I tillæg til dette udtrykker Gajhede direkte et ønske om at foreningslivet inddrages i forbindelse med Skagen365. Udover at det kunne løse koordineringsproblemerne mener hun også at foreninger kunne have meget at bidrage med til samarbejdet.

Deltidsskagboerne er endnu en gruppe, hvis ressourcer ikke i tilstrækkelig grad udnyttes. Dette har vi allerede redegjort for i kapitel 7.3.2 i henhold til hvilket viden, netværk og entrepreneurship udgør de overordnede ressourcer deltidsskagboerne er i besiddelse af. Ifølge Bærenholdt (2007) er mange entreprenører på destinationer selv tidligere turister på selvsamme destination. Deltidsskagboerne er altså en gruppe som har stort potentiale for at kunne blive kommende iværksættere. Deres rolle behøver imidlertid ikke at være som entreprenører i traditionel forstand, men som en del af facilitatorenheden, hvor de kan agere sparringspartnere og mentorer for andre potentielle entreprenører.

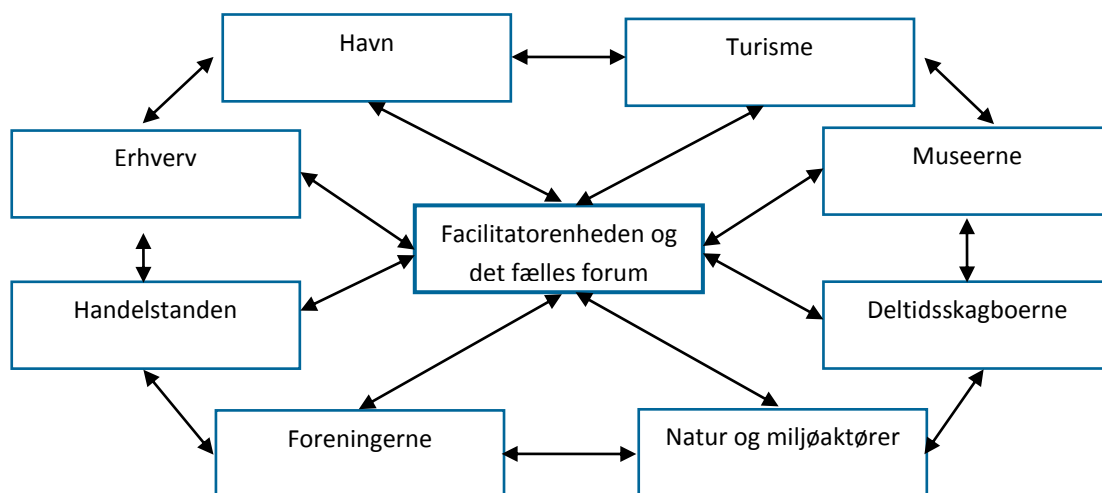
Natur og miljøområdet er paradoksalt nok ikke et aspekt, der fokuseres ret meget på og følgelig inddrages aktører med naturmæssige perspektiver heller ikke i dag i forbindelse med Skagen365. Som tidligere omtalt er turistdestinationen Skagen i høj grad præget af sin natur. En natur, hvis sårbarhed vi også tidligere har redegjort for. Selv ud fra et økonomisk perspektiv ville det således give mening at have et vist fokus på dette område, da det er en del af grundlaget for den helårsturisme, der er formålet med Skagen365. Miljøorienterede aktører kan, udover at bidrage med viden og ekspertise i forhold til hvordan Skagens unikke natur beskyttes, også bidrage med nye konstruktive perspektiver på udnyttelsen af naturen i turismehenseende. På samme måde som de gamle skagboer kan vendes fra byrde til ressource, er det også muligt at ændre naturen fra en begrænsning i form af fredninger til en mulighed for at skabe yderligere udvikling ved at udnytte ressourcen bedre. Et lille eksempel på, at aktører på dette område kan bidrage med andet end blot restriktive fredningsbestemmelser, er naturvejleder Anders Thygesens idé til at forhindre at Grenen springer i skov, der samtidig repræsenterer en økonomisk mulighed. Han foreslår således at den skade, der allerede er sket udbedres ved fældning, men at der derefter udsættes får i de områder, der er i fare for at springe i skov. Dette er dels en billig og yderst effektiv naturbeskyttelse og dels en økonomisk mulighed. Lammekød kombineret med det berømte Skagensbrand vil således udgøre en kvalitetsfødevare, der både vil kunne sælges som delikatess i danske supermarkeder og indgå i de lokale restaurations menukort.

Dette afsnit har haft til hensigt at tydeliggøre de perspektiver, der kan ligge i at tænke netværkssamarbejde endnu bredere end det hidtil har været tilfældet i Skagen. Det er med andre ord vores bud på en endnu mere holistisk tankegang, hvor der ikke kun fokuseres på den økonomiske sfære, men også inddrages

aktører fra den tilsvarende sociokulturelle og naturmæssige. For at implementere denne tankegang i netværkssamarbejdet skal det imidlertid struktureres lidt anderledes.

#### 7.4.2 STRUKTURERING AF NETVÆRKSSAMARBEJDE

Idéen om at oprette flere satellitnetværk er som sagt god, men som det også fremgår af ovenstående afsnit er vi af den opfattelse, at der skal tænkes bredere end som så i forhold til, hvilke grupper det er relevant at inddrage. Endvidere er det vigtigt at disse grupper også bringes sammen i en tværsektorel sammenhæng og ikke blot er koordinerende netværk indenfor deres eget område. Figur 18 viser de satellitnetværk vi umiddelbart finder det relevant at oprette. I det allerede eksisterende netværk Gastronomy mødes de deltagende aktører én gang om måneden til formelle møder og har som tidligere nævnt kontakt til kernen i Skagen365 gennem René Zeeberg. Denne mødefrekvens er ganske fornuftig, da aktørerne har travlt og ikke er i stand til at sætte mere tid af til det. Men i stedet for at man mødes med sit eget satellitnetværk hver måned foreslår vi, at der hver anden måned er møde i et fælles tværsektorelt forum, hvor én repræsentant for hver satellit mødes. I ulige måneder mødes man således i satellitnetværket, mens man i lige måneder mødes i det fælles forum.



Figur 18 Eksempel på netværkstruktur

Fokus i det fælles forum er i højere grad på nytænkning på tværs af sektorer, idéudveksling og udvikling af fælles projekter. De diskussioner, der i dag foregår i Skagen365 bestyrelse henlægges altså til det fælles forum, der er endnu bredere funderet. Det skal understreges at figuren viser et eksempel på de satellitnetværk der kan tænkes oprettet. Det skal ikke nødvendigvis være de nævnte, som er valgt med henblik på at demonstrere den bredde vi mener, er vigtig for at kunne tale om et reelt holistisk samarbejde, der kan udnytte de fordele der ligger i tværsektorelle relationer.

Dannelsen af et mere tværsektorelt fælles forum har til formål at skabe nye muligheder, men også at sikre en bredere deling af idéer og muligheder. Dette fælles forum behøver imidlertid ikke kun eksistere i form af de foreslåede møder, men kan også eksistere i form af et mere kontinuerligt forum, der med fordel kan være internetbaseret. Den tilpasning af Logan & Stokes online vidensdelingsnetværk, der blev præsenteret i

værktøjskassen kan benyttes som inspiration. En opbygning af et sådant system i sin helhed er omfattende og ikke nødvendigvis muligt rent økonomisk. Men mindre kan også gøre en forskel; muligheden for at dele idéer behøver ikke være baseret på et komplekst system, men kan også foregå igennem et mere simpelt og traditionelt online forum. Kendskab til det pågældende forum er naturligvis centralt i forhold til om det vil blive benyttet. Et samarbejde med Skagenavis.dk som er yderst velbesøgt kan derfor være en idé. Muligheder relaterer sig til andet end markedet og derfor skal mulighedsforummet både indeholde erkendelse af muligheder for iværksætteri af konkrete forretningsideer, såvel som projekter der spænder fra sociale og natur/miljømæssige til økonomiske.

Det efterlader os med selve facilitatorenheden. Denne skal besidde kompetencer til at varetage de opgaver, der er beskrevet i kapitel 6.3. Hvor de kompetencer skal findes kan vi ikke svare endegyldigt på, men vi kan give bud på, hvor man kan forvente at forefinde i hvert fald nogen af dem. At tage kontakt til myndigheder og eksterne aktører er eksempelvis en opgave, hvor det er relevant at betragte de kompetencer Skagen Uddannelsescenter besidder. Ifølge Jens Pedersen har de således stor erfaring med blandt andet at assistere aktørgrupper i forhold til EU-ansøgninger; en opgave der let kan blive relevant også med henblik på at sikre netværkssamarbejdets økonomiske grundlag. At have overblik over netværket og skabe nye relationer i dette når det er påkrævet er en opgave, der kræver både viden om, hvordan netværk fungerer samt helt specifik og omfattende viden om netværket i Skagen. Disse to former for viden behøver ikke at stamme fra den samme person i facilitatorenheden, der netop skal være kendetegnet af så tæt samarbejde, at de enkelte personer altid kan supplere hinanden. I Skagen365 har René Zeeberg stor viden om netværk, som suppleret med Flemming Stigs indsigt i det lokale netværk kan visse sig yderst værdifuld i forhold til løsningen af denne opgave. I forbindelse med nogle kompetencer kan det endvidere være nok, at facilitatorenheden i sit eget netværk har direkte adgang til den pågældende kompetence (det kunne fx dreje sig om førnævnte EU-ansøgninger).

---

#### 7.4.3 NEDBRYDNING AF BARRIERER

Ovenstående beskrivelse af en hensigtsmæssig struktur for et netværkssamarbejde i Skagen og af facilitatorenhedens opgaver er ikke meget værd, hvis man ikke kan få aktørerne til at deltage. Flere respondenter har påpeget såvel en manglende vilje til at deltage som en manglende vilje til reelt at samarbejde blandt de aktører der rent faktisk deltager (Interview, René Zeeberg; Henrik Tachau; Flemming Stig, 2009). Det er derfor essentielt at få nedbrudt de barrierer, der er skyld i dette.

I henhold til værktøjskassen afhænger mobiliseringen af aktører primært af i hvor høj grad, der eksisterer et fælles værdigrundlag og en fælles forståelse af formålet med netværkssamarbejdet. Indlejret i dette er erkendelsen af de individuelle fordele, der kan opnås igennem deltagelse. I Skagen behøver man ikke nødvendigvis starte helt fra bunden i opbygningen af et sådant værdigrundlag. Indførelsen af SMÆK-E værdierne havde således netop dette som formål og kan muligvis benyttes som udgangspunkt. Men også kun som udgangspunkt; hvis deltagerne skal føle ejerskab for de overordnede visioner er det vigtigt, at de selv har været med til at formulere dem og at der til en vis grad er konsensus om visionernes kerne. SMÆK-E værdierne udmærker sig ved at være helhedsorienterede og ved at have bevaring af byens unikke

særpræg som en af sine kerneværdier. Dette stemmer således overens med den gennemgående holdning blandt vores respondenter. Værdierne er endvidere udviklet i dialog med erhvervslivet og søgt implementeret fra neden (Nellemann, 2003). I videreudviklingen af dette værdimæssige fundament er det vigtigt at tage højde for de forskellige udviklingssyn, der er i spil. Dette projekt har udstukket nogle overordnede inddelinger, men det er nødvendigt at undersøge de lokale aktørers syn på udvikling yderligere. Her er det værd at pointere vigtigheden af at bevare en balance mellem optimisme og pessimisme i den forstand, at pessimisterne ofte peger på nogle farlige udviklingsretninger som det er vigtigt at blive opmærksom på i tide. Eller sagt på en anden måde: det er godt at kunne se muligheder i alt, men det nytter ikke noget hvis man samtidig overser faldgruberne. De personer, der er i stand til at se faldgruberne og råbe vagt i gevær spiller altså en vigtig supplerende rolle, på linje med de initiativrige ildsjæle, der ser lyst på fremtiden og søger at udnytte de udviklingsmuligheder de ser. Dette er man da også opmærksomme på i turistforeningen, hvor både Lene Kappelborg og Rene Zeeberg lægger vægt på pessimisternes rolle i forhold til at holde igen og sikre at udviklingen ikke løber løbsk.

Et er at formulere et fælles værdigrundlag, noget andet er at få det kommunikeret effektivt ud i lokalsamfundet. De direkte deltagere skal som sagt være med i formuleringsprocessen, men som det fremgår af værktøjsskassen er det også vigtigt at sikre det eksterne mandat; dvs. anerkendelsen i lokalsamfundet. Anerkendelse forudsætter kendskab og første udfordring er derfor at udbrede kendskabet til netværkssamarbejdets eksistens og dets formål. Denne udfordring er endnu ikke overkommet i Skagen365 og det er sigende, at kendskab og basal viden om hvad Skagen365 er, kun forefindes hos aktører der har direkte kontakt til organisationen. En respondent, der ellers udmærkede sig ved stor indsigt i de lokale forhold troede eksempelvis at Skagen365 var deltidsskagboernes initiativ. I sidste ende var vedkommende faktisk yderst interesseret i at tage del i et sådant samarbejdstiltag, men det er nu en gang svært at interessere sig for noget man ikke ved hvad er. I den videre udvikling af netværkssamarbejdet er det således værd at genoverveje, hvordan ens budskaber kommunikeres ud til lokalsamfundet.

På det helt praktiske plan er aktørernes tidsmæssige ressourcer en barriere for deltagelse. Vi har tidligere redegjort for dette i en generel sammenhæng og Lene Kappelborg bekræfter da også at denne problemstilling er til stede i Skagen. Nøje overvejelser af mødeaktivitetens omfang og den tid man i det hele taget lægger beslag på, er derfor nødvendige. Jævnlig kontakt er muligvis vigtig i forhold til at få maksimalt udbytte af samarbejde, men hvis det forhindrer hovedparten af aktørerne i at deltage er det ikke det værd. Det drejer sig således om at finde et passende kompromis, der gør deltagelse mulig, men som samtidig sikrer et udbytterigt samarbejde. I starten, hvor aktørerne måske ikke er fuldstændig overbeviste om, hvad de får ud af at deltage kan det endda være en idé at stille meget små krav til de ofre de må gøre for at deltage. Når de finder ud af, hvor udbytterigt det er for dem vil de selv være interesseret i at investere flere personlige og tidsmæssige ressourcer i netværkssamarbejdet. Kommunikation af de individuelle fordele er også her af central betydning og det kan nemt være relevant at fokusere på de potentielle økonomiske fordele. På samme måde som man forsøger at brande Skagen udadtil og markedsføre de turismeprodukter destinationen har at byde på, skal netværkssamarbejdet markedsføres indadtil. Den helt konkrete strategi, der skal følges i denne sammenhæng ligger udenfor dette projekts sigte, men det skal sikres at kompetencerne til denne markedsføring er til stede i facilitatorenheden. Dette

gælder også i forhold til førortalt sikring af lokalsamfundets anerkendelse. De markedsføringskompetencer som turistforeningen ligger inde med kan her med fordel bringes i spil.

## 8 KONKLUSION

Med dette projekt har vi forsøgt at bygge bro mellem den akademiske og den praktiske verden. Baggrunden for at arbejde med dette som underliggende mål skal findes i vores grundlæggende syn på videnskab. I den akademiske verden findes utallige eksempler på bøger, artikler og andre tekster, der udelukkende bliver læst af andre akademikere. Den viden disse tekster indeholder, finder aldrig anvendelse udenfor universitetsgangene, hvilket i mange tilfælde er spild af ellers værdifuld viden, hvis skabelse har været genstand for en stor indsats. Dette er ikke en kritik af de akademikere, der har gennemført denne forskning; det er et udtryk for den motivation, der ligger bag nærværende projekts forsøg på at gøre ellers utilgængelig viden tilgængelig for de personer i den praktiske verden, der rent faktisk vil kunne finde en værdifuld anvendelse for denne viden.

Det konkrete udgangspunkt for projektet var lokalsamfundet i Skagen og de problemstillinger, der knytter sig til det relativt nye netværkssamarbejde Skagen365. Helt konkret var målet for projektet altså at undersøge, hvordan dette initiativ kan videreudvikles, så det på optimal vis kan understøtte den lokale udvikling i Skagen. Det førte til nedenstående problemformulering, som på de følgende sider besvares:

### **Hvordan kan der igennem samarbejde skabes udvikling i et lokalsamfund når dette betragtes ud fra et turismeperspektiv?**

Besvarelsen af problemformuleringen er sket igennem dels en begrebslig og dels en praktisk fase. Den begrebslige fase resulterede i en konceptuel værktøjskasse, der på baggrund af en omfattende begrebslig udredning gav et bud på, hvilke værktøjer der er relevante at tage i anvendelse i forbindelse med udviklingssamarbejde og hvordan de bør anvendes. De identificerede værktøjer blev opdelt i kategorierne analytiske og processuelle og i temaerne netværkssamarbejde, entrepreneurship og facilitatorrollen. I den praktiske fase betragtedes Skagen som case. Den førnævnte skelnen mellem det analytiske og det processuelle blev her videreført ved, at der først blev anlagt et analytisk perspektiv på den konkrete kontekst i Skagen, hvor aktuelle problemstillinger blev identificeret og diskuteret. Dette blev fulgt op af et processuelt perspektiv, hvor værktøjskassens potentielle brug i Skagen med baggrund i den viden der var skabt i den analytiske del blev analyseret. På denne baggrund deles nærværende konklusion meget naturligt i to: (1) konklusioner vedrørende den konceptuelle værktøjskasse og (2) konklusioner vedrørende dennes mulige anvendelse i Skagen.

Grundlæggende konkluderes det i forhold til værktøjskassen, at der ikke findes universalværktøjer, der ukritisk kan tages i brug i enhver sammenhæng, men at der findes værktøjer, der kombineret med relevant kontekstuel viden kan udvikles til yderst værdifulde hjælpemidler. Dette er endvidere baggrunden for opdelingen i de analytiske og processuelle værktøjer. Tabel 1 i kapitel 6 opsummerer de værktøjer, der er inddraget i værktøjskassen.



I forhold til netværkssamarbejde konkluderes det, at viden om det eksisterende netværk som udgangspunkt er essentiel for at kunne udvikle et succesfuldt netværkssamarbejde. Denne viden kan skabes igennem netværksanalyse, hvor relationer kortlægges og karakteriseres i henhold til parametrene: formel/uformel, stærk/svag, udvekslingstype og interaktionsform. I tillæg til dette blev der lagt vægt på relevansen af at undersøge aktørernes udviklingssyn. Det processuelle element blev bygget på Gray's trefasede model for samarbejder, der består af (1) problemformuleringsfasen (2) fastlæggelse af retning og (3) implementeringsfasen. Grundet den meget brede skare af aktører, der skal inddrages anses skabelsen af et fælles værdigrundlag som den største udfordring i denne sammenhæng.

I forhold til faciliteringen af entrepreneurship er det vigtigt, at der ikke sker uovervejet indblanding, da det kan underminere eksisterende processer. Netværkssamarbejde opfattes som et vigtigt element også i faciliteringen af entrepreneurship og derudover er der behov for at mobilisere potentielle entreprenører og styrke den kollektive mulighedserkendelse. Det konkluderes at der i forbindelse med de personlige faktorer især er mulighed for at påvirke disse fire: karriereerfaring, mulighedsomkostninger, motivation og selvopfattelse. For at styrke den kollektive mulighedserkendelse foreslås en online mulighedsbørs der muliggør deling af idéer og muligheder.

Facilitatorrollen er den enhed, der skal implementere de forskellige værktøjer. Denne bygges på centerrollen og community-entreprenøren og skal varetage de funktioner der er opsummeret i tabel 3 i kapitel 6.3. I forhold til dannelsen af facilitatorenheden er det afgørende at få identificeret de rette kompetencer og de personer, der besidder dem.

Konklusionerne vedrørende værktøjsskassens mulige anvendelse i Skagen bygger på en kombination af viden om værktøjerne og den kontekstuelle viden der blev opnået igennem analysen af centrale temaer i lokalsamfundet Skagen. Skagen365 anses som et godt udgangspunkt for at få skabt en facilitatorenhed og for videreudvikling af netværkssamarbejdet. Der er imidlertid behov for at dette samarbejde bliver endnu bredere funderet end det er tilfældet i dag. En holistisk tilgang, hvor der inddrages aktører fra den økonomiske, den sociokulturelle og den miljø- og naturmæssige sfære er således at foretrække.

En række svagheder i det eksisterende netværk blev påpeget:

- De gamle skagboer repræsenterer en uudnyttet ressource, som skal udnyttes bedre.
- Der mangler grundlæggende forbindelser mellem den økonomiske og den sociokulturelle sfære, hvor især den manglende forbindelse til foreningslivet står frem.
- Deltidsskagboernes ressourcer udnyttes ikke godt nok og denne gruppe bør derfor søges inddraget.
- Der mangler forbindelser til den naturmæssige sfære.

I forhold til strukturen i det formelle netværkssamarbejde foreslås en ny og bredere struktur; et eksempel på hvordan en sådan kan se ud er givet i figur 18. Fokus lægges især på tværsektorelt samarbejde på tværs af satellitnetværk. Slutteligt har vi forholdt os til de barrierer der eksisterer for deltagelse i netværk. De centrale udfordringer i denne sammenhæng er etableringen af et fælles værdigrundlag, der passende kan baseres på SMÆK-E værdierne.

## 9 LITTERATUR

**Adair (2006)** Adair, J. (2006), *Leadership and Motivation*, Kogan Page.

**Ashworth (2003)** Ashworth, G.J. (2003), 'Heritage, Identity and Places: for Tourists and Host Communities' i *Tourism in Destination Communities*, Singh, S., Timothy, D.J. og Dowling, R.K. (red.) (2003), CABI Publishing.

**Baba & Imai (1993)** Baba, Y. og Imai, K. (1993), 'A Network View of Innovation and Entrepreneurship: The Case of the Evolution of VCR Systems', *International Science Journal*, 45, pp. 23 – 34.

**Baum (2006)** Baum, T. (2006), *Human resource management for the tourism, hospitality and leisure: an international perspective*, Delmar Thomson Learning.

**Baumol (1993)** Baumol, W. (1993), Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and Bonds, *Journal of Business Venturing*.

**Bavelas (1950)** Bavelas, A. (1950), 'Communication Patterns in Task Oriented Groups', *Journal of the Acoustical Society of America* 22:275 – 30

**Becker (2008)** Becker, E. (2008) *Lost in the Travel Pages: The Global Industry Hiding Inside the Sunday Newspaper*, Discussion Paper D-45, Harvard University.

**Beer (2009)** Beer, A. (2009) 'The theory and practise of developing locally' i Rowe, J. *Theories of local economic development – Linking theory to practise*. Ashgate.

**Bernth (2008)** Bernth, P. (2008) *Nytårstanker om en kendt kulturby*, debatindlæg 09-01-2008 på [http://www.skagensvenner.dk/cgi-bin/hovedmenu.pl?id\\_m=95](http://www.skagensvenner.dk/cgi-bin/hovedmenu.pl?id_m=95), hentet 01-07-2009.

**Bjerring (2001)** Bjerring, B. (2001) *Køn, alder og virksomhedskultur – et lærestykke fra Skagen*. Rapport fra KARLA-projektet 'Køn og arbejdsliv i forandring'. Aalborg Universitet. Uniprint.

**Bjerring (2008)** Kyst og Fisk conference, Roskilde, november 08

**Bjerring (2009)** Bjerring, B. (2009) 'Skagen indefra og udefra' i *Tidsskriftet Humaniora*, 1:09, pp. 4-9, Det Frie Forskningsråd.

**Blair & Carroll (2009)** Blair, J.P. og Carroll, M. (2009), 'Social Capital in Local Economic Development', Rowe, J.A. (red.) *Theories of Local Economic Development – Linking Theory to Practise*, Ashgate.

**Bramwell & Lane (2000)** Bramwell, B. og Lane, B. (2000), 'Collaboration and Partnerships in Tourism Planning', i *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, Bramwell, B. og Lane, B. (red.), pp. 1–19. Clevedon: Channel View

**Bruggeman (2008)** Bruggeman, J. (2008) *Social Networks – An Introduction*. Routledge

**Bærenholdt et al. (2004)** Bærenholdt, J.O., Haldrup, M., Larsen, J. og Urry, J. (2004) *Performing Tourist Places*, Aldershot: Ashgate.

**Burt (2000)** Burt, R.S. (2000) 'The Network Entrepreneur', i Swedberg, R. (red.) *Entrepreneurship – The Social Science View*, Oxford University Press.

**Burt (2003)** Burt R.S. – *Structural holes and good ideas*. (2003), American Journal of Sociology.

**Butler (1994)** Butler, R. (1994), Seasonality in tourism: issues and implication, journal: *Tourism review*.

**Butler (2001)** Butler, R. (2001). Seasonality in Tourism: Issues and Implications. I Baum, T. & Lundtorp, S. *Seasonality in Tourism* (s. 5-21). Oxford: Elsevier.

**Butler (2005;a)** Butler, R. (2005). Spatial relationships and the TALC. I R. Butler, *Tourism Area Life Cycle, Volume 2: Conceptual and Theoretical Issues* (s. 45-101). Clevedon: Channel View Publications.

**Butler (2005;b)** Butler, R. (2005). *Tourism Area Life Cycle Vol.1 - Applications and Modifications*. Clevedon: Channel View Publications.

**Casson (1982)** Casson M., 1982, *The Entrepreneur*, Oxford: Martin Robertson

**Castells (1996)**, Castells, M. (1996), *The rise of the network society*.

**Christ et al. (2003)** Christ, C., Hillel, O., Matus, S. og Sweeting, J. (2003) *Tourism and biodiversity: Mapping Tourism's Global Footprint*. Conservation International og UNEP.

**Cloke (2007)** Cloke, P. (2007). Creativity and tourism in rural environments. I Richards, G. & Wilson, J. *Tourism, Creativity and Development* (s. 37-48). Oxon: Routledge.

**Conway & Steward (2009)**: Conway, S. Steward F. (2009) *Managing and shaping innovation*, Oxford.

**Copp & Ivy (2001)** Copp, C., and Ivy, R. (2001), 'Networking Trends in Small Tourism Businesses in Post-socialist Slovakia', *Journal of Small Business Management* 39:345–353.

**Cravens & Piercy (1994)** Cravens, D. W. og Piercy, N. F. (1994), 'Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organisations', *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), pp. 27-40.

**Davies & Cahill (2000)** Davies, T. og Cahill, S. (2000) *Environmental implications of the tourism industry*. Discussion Paper 00-14. Resources For the Future (RFF).

**DCfB (2009a)** Dansk Center for Byhistorie (2009) *Skagen - Erhvervsfordeling*, <http://www.byhistorie.dk/koebstaeder/erhverv.aspx?KoebstadID=50>, hentet 25-08-2009.

**DCfB (2009a)** Dansk Center for Byhistorie (2009) *Skagen - Byhistorie*, <http://www.byhistorie.dk/koebstaeder/by.aspx?koebstadID=50>, hentet 26-08-2009.

**DN (2007)** Danmarks Naturfredningsforening (2007) *Skagen Gren fredet*, uploaded 04-07-2007 til <http://www.dn.dk/Default.aspx?ID=1339&PID=16675&NewsID=261>, hentet 31-08-2009.

**Eden & Huxham (1996)**, Eden, C. og Huxham, C. – Creating collaborative advantage, (1996), SAGE publications Ltd.

**Evans et al. (2003)** Evans N., Campbell D. og Stonehouse G., (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier Ltd.

**Fadeeva (2004)** Fadeeva, Z. (2004), *Development of the assessment framework for sustainability networking*, IIIIEE, Lund University.

**Fagence (2003)** Fagence, M. (2003). *Tourism and Local Society and Culture*. I Singh, S. & Timothy, D. *Tourism in Destination Communities* (s. 55-78). Cambridge, MA: CABI Publishing.

**Fletcher (2006)** Fletcher, D. (2006) Entrepreneurial processes and the social construction of opportunities, *Entrepreneurship & Regional Development*, no. 18 (2006), pp. 421-440. Routledge.

**Frederikshavn Kommune (2008)** Frederikshavn Kommune (2008) *Skagen Havn – Hvad nu?* Oplæg til offentlig debat af lokalplan. Frederikshavn Kommune.

**Frederikshavn Kommune (2009)** Frederikshavn Kommune (2009) *Forslag til lokalplan SKA.243.H*, Teknisk forvaltning, Frederikshavn Kommune.

**Fyall & Garrod (2005)** Fyall, A og Garrod, B. (2005), *Tourism Marketing – A collaborative approach*, Channel View Publications, Clevedon.

**Fuglsang & Olsen (2004)** Fuglsang, L. og Bitch Olsen, P *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*, 2. udg., Roskilde Universitetsforlag

**Garcia-Rosell et al. (2007)** Garcia-Rosell, J.C., Haanpää, M., Kylänen, M. og Markuksela, V. (2007), 'From firms to extended markets: A cultural approach to tourism product development', *Tourism Review Vol 55, no 4*, pp. 445-459.

**George & Nedelea (2008)** George, B. og Nedelea, A. (2008), 'Cooperatives and Business Networks in Tourism: Translating the third way into competitive advantage, Bellas, G. (red.) *Economics: Concepts and Experience*, New York Academics.

**Getz (1987)** Getz, D. *Tourism planning and research: Traditions, models and futures*. Paper presented at The Australian Travel Research Workshop, Bunbury.

**Getz & Nilsson (2004)** Getz, D og Nilsson, P (2004) Responses of family businesses to extreme seasonality in demand: the case of Bornholm Denmark. Elsevier Ltd

- Gibson et al. (2005)** Gibson, L., Lynch, P. og Morrison, A. (2005), 'The Local Destination Tourism Network: Development Issues', i *Tourism and Hospitality Planning and Development* 2:87–99.
- Granovetter (1995)** Granovetter, M. (1995) 'The economic sociology of firms and entrepreneurs' i Portes, A. *The economic sociology of immigration*. Russell-Sage.
- Gray (1999)** Gray, B. (1996) Cross-sectoral partners, - in Huxham, C. – Creating collaborative advantage, (1996), SAGE publications Ltd.
- Guetzkow og Simon (1955)** Guetzkow, H. og Simon, H. (1955), 'The Impact of Certain Communication Network upon Organization and Performance in Task Oriented Groups', i *Management Science* 1:233 – 50
- Hall (1991)** Hall, R.H. (1991), *Organizations*, 5. udg., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall
- Hall (1999)** Hall, C. (1999), 'Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective', i *Journal of Sustainable Tourism* 7:274–289.
- Hall (2000)** *Tourism Planning – Policies, processes and relationships*. 1. Edition. Prentice-Hall.
- Hall (2008)** Hall, M (2008) *Tourism Planning – Policies, processes and relationships*. 2. Edition. Prentice-Hall.
- Hedegaard & Vium (2006)** Hedegaard, I. og Vium, E. (2006) *Giv et bud på en god fremtid*. Debatindlæg 28-06-2006 på [http://www.skagensvenner.dk/cgi-bin/hovedmenu.pl?id\\_m=67](http://www.skagensvenner.dk/cgi-bin/hovedmenu.pl?id_m=67), hentet 01-09-2009.
- Hedegaard & Vium (2007)** Hedegaard, I. og Vium, E. (2006) *Der var en sjæl i Skagen*. Debatindlæg 27-07-2007 på [http://www.skagensvenner.dk/cgi-bin/hovedmenu.pl?id\\_m=88](http://www.skagensvenner.dk/cgi-bin/hovedmenu.pl?id_m=88), hentet 01-09-2009.
- Himmelman (1996)** Himmelman, A.T. (1996), 'On the theory and practise of transformational collaboration: from social service to social justice', i Huxham, C. (red.) *Creating collaborative advantage*, pp. 19-43, Sage Publications, London.
- Holden (2000)** Holden, A. (2000) *Environment and Tourism*. Routledge, London.
- Holden (2009)** Holden, A. (2009) 'Tourism and Natural Resources', i Jamal, T. og Robinson, M. *The SAGE Handbook of Tourism Studies*. Sage, London.
- Huxham (1996)** Huxham, C. – Creating collaborative advantage, (1996), SAGE publications Ltd.
- Hylleberg (1992)** Hylleberg, S. (1992), 'General introduction' i *Modelling Seasonality*, Hylleberg, S. (red.). Oxford University Press: Oxford; pp. 3–14.
- Ioannides & Petersen (2003)** Ioannides, D., & Petersen, T. (2003). Tourism 'non-entrepreneurship' in peripheral destinations: a case study of small and medium enterprises on Bornholm, Denmark. *Tourism Geographies* Vol. 5 No. 4, 408-435.

- Jacobsen (2007)** Jacobsen, K. bevar skagensånd og berømte brand, 05-12-2007, [http://www.skagensvenner.dk/cgi-bin/hovedmenu.pl?id\\_m=94](http://www.skagensvenner.dk/cgi-bin/hovedmenu.pl?id_m=94) (hentet 01-07-2009).
- Jamal & Getz (1995)** Jamal, T.B. og Getz, D. (1995), 'Collaboration theory and community tourism planning' i *Annals of Tourism Research* 22 (1), pp. 186-204.
- Jespersen (2004)** Jespersen, J. (2004) 'Kritisk realism – teori og praksis' i Fuglsang, L. og Bitch Olsen, P. *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*, 2. udg., Roskilde Universitetsforlag
- Johannisson (2000)** Johannisson, B. (2002) Networking and Entrepreneurial Growth, i Sexton, D. og Landström, H. *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Blackwell Publishers.
- Johannisson et al. (2002)** Johannisson, B., Ramirez-Pasillas, M. og Karlsson, G. (2002) The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation, *Entrepreneurship & Regional Development*, No. 14 (2002), pp. 297-315. Routledge.
- Johannisson & Nilsson (1989)** Johannisson, B. og Nilsson, A. (1989) Community Entrepreneurship - Networking for Local Development, *Journal of Entrepreneurship and Regional Development*. Vol. 1, No. 1, pp 1-19. Routledge.
- Jones & Haven-Tang (2005)** Jones, E., & Haven-Tang, C. (2005). *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Coompetitiveness*. Cambridge, MA: CABI Publishing.
- Josserand (2004)** Josserand, E. (2004), *The Network Organization – The experience of leading French Multinationals*, Edward Elgar.
- Julien (2007)** Julien P-A., 2007, *A Theory of Local Entrepreneurship in the Knowledge Economy*, Edward Elgar.
- Kadushin (2004).** Kadushin, C., (2004), *Introduction to social network theory*, Charles Kadunshin
- Keynes (1936)** Keynes, J. (1936) *The general theory of employment, interest and money*. MacMillan, London.
- Koenig-Lewis & Bischoff (2005)** Koenig-Lewis, N. og Bischoff, E. (2005), 'Seasonality Research – The state of the art' i *international Journal of Tourism Research*, 7: 201-219
- Leavitt (1951)** Leavitt, H.J. (1951), Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance, i *Journal of Abnormal and Social Psychology* 46:38 – 50
- Local Government Commision (2004)** Local economies, Smart Growth: Economic development for the 21 st Century.
- Logan & Stokes (2004)** Logan, R. og Stokes, L. (2004), *Collaborate to compete – Driving profitability in the knowledge economy*. Wiley.

**Lundtorp et al. (1999)** Lundtorp, S., Rassing, L.A. og Wanhill, S.R.C. (1999), 'The off-season is 'no season': the case of the Danish island of Bornholm', *Tourism Economics* 23 (2), pp. 25-31.

**Lübbren (2001)** Lübbren, N. (2001) *Rural Artists' Colonies in Europe, 1870-1910*. Manchester University Press.

**Lønborg & Dræby (2007)** Lønborg, B., & Dræby, I. (2007). *Organisationsforandring og Kompetenceudvikling set i et Konsulentperspektiv*. København: Forlaget Samfundslitteratur.

**McWilliams og Siegel (2001)** McWilliams, Abigail and Donald Siegel. (2001). *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, *Academy of Management Review*, 26(1): 117-127.

**Mintzberg (1979)** Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall

**Monge (1987)** Monge, P. (1987) 'The Network Level of Analysis' i *Handbook of Communication Science*, Berger, C. og Chaffee, S. (red.), pp. 239–270, Newbury Park: Sage

**Myrdal (1957)**, Myrdal, G. (1957) *Economic theory and underdeveloped regions*. Duckworth, London.

**Nellemann (2003)** Nellemann Konsulenterne (2003) Kortlægning og analyse af byernes udfordringer – Cases – 13 danske byer, Erhvervs- og boligstyrelsen.

**Nielsen (2004)** Nielsen, K.A. (2004), 'Aktionsforskning' i *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* Fuglsang, L. og Bitch Olsen, P. (red.), 2. udg., Roskilde Universitetsforlag.

**Oliver & Jenkins (2005)** Oliver, T., & Jenkins, T. (2005). 'Integrated Tourism in Europe's Rural Destinations: Competition or Cooperation?' I Jones, E. & Haven-Tang, C. *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness* (s. 25-38). Cambridge, MA: CABI Publishing.

**Ooi (2007)** Ooi, C-S. (2007). 'Fra ignorant til intelligent turist: decentrering og recentrering af kulturer', i Sørensen, A. *Grundbog i Turisme* (s. 69-81). København: Frydenlund.

**Pidd (2004)** Pidd, M (2004), Tools for thinking – *Modelling in Management Science*, 2 udg., John Wiley og Sons Ltd.

**Pike et al. (2006)** Pike, A., Rodriguez, A., Tomaney, J. (2006) *Local and Regional Development*. Routledge.

**Powell (1990)** Powell, W. (1990), Neither market nor hierarchy: networks forms of organizations.

**Podolny & Page (1998)** Podolny, J.M. og Page, K. L. (1998), 'Network Forms of Organization', *Annual Review of Sociology* 24:57 - 76



- Prentice & Andersen (2007)** Prentice, R., & Andersen, V. (2007). 'Creative tourism supply: creating culturally empathetic destinations.' I Richards, G. & Wilson, J. *Tourism, Creativity and Development* (s. 89-107). Oxon: Routledge.
- Rasborg (2004)** Rasborg, K. (2004) 'Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi' i Fuglsang, L. og Bitch Olsen, P. *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (red.), 2. udg., Roskilde Universitetsforlag.
- Richards & Wilson (2007a)** Richards, G., & Wilson, J. (2007). Tourism development trajectories: from culture to creativity? i Richards, G. & Wilson, J. (red.) *Tourism, Creativity and Development* (s. 1-35). Oxon: Routledge.
- Richards & Wilson (2007b)** Richards, G., & Wilson, J. (2007). 'Creativities in tourism development', i Richards, G. & Wilson, J. *Tourism, Creativity and Development* (s. 255-289). Oxon: Routledge.
- Ross (1991)** Ross, G. (1991), Tourist destination image of the Wet Tropical rainforest in North Queensland, Australian Psychologist
- Rostow (1971)** Rostow, W. (1971) *The stages of economic growth: A non-communist manifesto*. 2. Udgave. Cambridge University Press.
- Rowe (2009: 6)** Rowe, J. (2009) *Theories of local economic development – Linking theory to practise*. Ashgate.
- Rørbye (2007)** Rørbye, Ingeborg (2007). Skagen – byen malerne og alle de andre. Ingeborg Rørbye og Høst & Søn/GB forlagene A/S, København, trykt hos Narayana Press, Gylling 1.udgave, 1.oplæg
- Sarasvathy (2001)**, Sarasvathy S.D. - *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. (2001), The Academy of Management Review 26(2): 243–263
- Sarasvathy og Dew (2005)**, Sarasvathy S.D., Dew N.- *New market creation through transformation*, (2005), Journal of Evolutionary Economics, Springer-Verlag.
- Saxena et al. (2007)** Saxena, G., Clark, G., Oliver, T., & Ilbery, B. (2007). Conceptualizing Integrated Rural Tourism, *Tourism Geographies Vol. 9 no. 4* , 347-370.
- Saxena & Ilbery (2008)** Saxena, G., & Ilbery, B. (2008). 'Integrated Rural Tourism - A Border Case Study'. *Annals of Tourism Research* (35,1), s. 233-254.
- Schumpeter (1934)** Schumpeter, J. (1934) *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schmidt og Halkier (2007)** Schmidt, Peter Berg og Halkier, Henrik, Vidensprocesser i nordjysk turisme – status og perspektiver, november 2007, Tourism Unit, Aalborg Universitet.
- Scott et al. (2008)** Scott, N. Cooper, C. og Baggio, R. (2008), 'Destination Networks – four Australian cases', *Annals of tourism research*, vol. 35 No 1., Elsevier.

**Shane (2003)** Shane, S. (2003), *A general theory of entrepreneurship*, Edward Elgar

**Shane og Venkataraman (2000)** Shane, S. og Venkataraman, S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, *Academy of management review*

**Selznick (1957)** Selznick P., *Leadership in administration*, 1957, New York: Harper and Row

**Siegel og Vitaliano (2005)** Donald S. Siegel og Donald F. Vitaliano, 2005, *An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility*,

**Skagen365 (2009)** <http://www.skagen365.dk/index.php/Om-os/Om-Skagen-365.html> (05-08-09)

**Smith-Doerr og Powell (1994)** Powell, W.W. og Smith-Doerr, L. "Networks and Economic Life." In *The Handbook of Economic Sociology*, edited by N.J. Smelser and R. Swedberg, Princeton.

**Stevenson & Bartunek (1996)** Stevenson, W.B. og Bartunek, J.M. (1996), 'Power Interaction Position and the Generation of Cultural Agreement in Organization', *Human Relations* 49: 75 – 104

**Swedberg (2000)** Swedberg, R. (2000) *Entrepreneurship – The social science view*. Oxford University Press.

**Sørensen (2007a)** Sørensen, F. (2007), 'The geographies of Social Networks and Innovation in Tourism', *Tourism Geographies* 9 (1), pp. 22-48.

**Sørensen (2007b)** Sørensen, F. (2007) 'The Geographies of Social Networks and Innovation in Tourism', *Tourism Geographies*, 9:1, 22 - 48

**Tetzschner & Herlau (2003)** Tetzschner, H. og Herlau, H. (2003) *Innovation and social entrepreneurship in tourism – A potential for local business development?*, Working Paper 49/03, University of Southern Denmark, Esbjerg.

**Thrift (1996)** Thrift, N. (1996) *Spatial Formations*. London: Sage.

**Timothy & Tosun (2003)** TIMOTHY, D.J. and TOSUN, C. (2003) *Arguments for community participation in the Tourism development Process*. 181-198. Westport, CT : Praeger.

**Tremblay (1999)** Tremblay, P. (1999) *An Empirical Investigation of Tourism Business Relationships in Australia's Top End*. Tourism and Hospitality: Delighting the Senses Conference, Canberra, Australien.

**Venkataraman (1997)** Venkataraman, S. (1997), *The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective*. JAI press.

**VUR (2007a)** Vendsyssel Udviklingsråd (2007). *Turismestruktur i VUR-området*. Afrapportering af fase 1 i projektet Kvalitetsudvikling af Kystbyer.

**WCED ( 1987)** World Commission on Environment and Development (1987) *Our common future*. Oxford University Press

**Wood & Gray (1991)** Wood, D.J. og Gray, B. (1991), 'Towards a comprehensive theory of collaboration' i *Journal of Applied Behavioural Science* 27 (2), pp. 139-162.

**Wooten et al. (1999)** Wooten, K, Timmerman, T. og Folger, R. (1999), The use of personality and the five-factor model to predict new business ventures: From outplacement to start-up, *Journal of vocational behavior*.

**10 BILAG 1: INTERVIEWGUIDE - AKTØRER****Udviklingssyn**

Hvilke aspekter vil du fremhæve som positive ved den aktuelle udvikling i Skagen?  
Hvad vil du tilsvarende fremhæve som negative aspekter?  
Hvilke udviklingsmæssige tiltag opfatter du som særligt positive/negative?  
(er der også ikke-økonomiske aspekter der er værd at fremhæve?)  
Har den økonomiske udvikling i Skagen efter din mening konsekvenser for den sociale udvikling i lokalsamfundet? Tilsvarende for den miljømæssige?  
  
(Hvad forstår du ved en god udvikling for Skagen?)  
Findes der uudnyttede ressourcer for Skagens udvikling?

**Netværkssamarbejde**

Deltager din virksomhed i samarbejde med andre aktører i Skagen?  
Hvis ja, hvad er formålet med disse samarbejder?  
Indgår vidensdeling som en del af samarbejdet og hvordan?  
Er der også samarbejde på tværs af sektorer? (Ønsker i mere tværsektorelt samarbejde?)  
  
Nævn dine fem vigtigste samarbejdspartnere? (På såvel personligt som forretningsmæssigt plan)  
  
Hvad var baggrunden for at deltage i Skagen365?  
Hvad forventer i at få ud af Skagen365 i fremtiden?

**Turisme**

Hvilken rolle bør turisme spille i lokaludviklingen?  
Hvad karakteriserer samspillet mellem turister og lokalbefolkning i Skagen?

**(Innovation)**

Søger din virksomhed aktivt nytænkning i forhold til produkter og aktiviteter?  
Hvilke fremtidsmuligheder ser du i Skagen? (dels for din egen virksomhed og dels for Skagen generelt?)

## 11 BILAG 2: INTERVIEWGUIDE – EKSPERTER

### Generelle udfordringer indenfor turisterhvervet

Hvad er de væsentligste udfordringer for dansk turisme i dag?

Hvilken betydning har finanskrisen for turisterhvervet i Danmark?

(Kan finanskrisen have en effekt(positiv, negativ eller ingen) på turismen i en by som Skagen?)

Hvilken betydning har sæsonvariationer i en dansk kontekst?

Problematikker i forbindelse med helårsturisme?

Kender du til eksempler, hvor det er lykkedes/mislykkedes at gennemføre et helårsturisme projekt?

Hvilke udfordringer er forbundet med igangsætning af nye turismeaktiviteter?

### Turisme og udvikling

Hvordan er sammenhængen mellem turisme og lokaludviklingen?

Hvordan kan der skabes entreprenurielle og innovative miljøer indenfor turisterhvervet i lokalsamfund?

### Netværk

Hvad er erfaringerne med netværk og samarbejde på turistdestinationer?

Hvordan sikres sammenhæng med den generelle udvikling i lokalområdet?

Hvilken rolle kan fremme af bedre netværk spille i forhold til bedre turisme udenfor højsæsonen?

Hvad er fordele og ulemper for de enkelte aktører ved deltagelse i netværk?

Kunne de tre bæredygtighedsprincipper indarbejdes i grundlaget for et netværkssamarbejde?

### Helhedsorienteret udvikling

Kan et nyt helårsimage skade en meget succesfuld højsæson? (Det antages at det er af højeste vigtighed at lavsæsons aktiviteterne har en lige så høj grad af kvalitet over sig som imaget i højsæsonen bærer præg af.)

Skagen Havn er under kraftig udvidelse med mål om industriel udvikling. Hvilken betydning kan dette få for turisterhvervet?

(Har du eksempler på at en havn eller et lignende miljø har været scene for tiltag til fremme af turisme og lokal forankring?)