



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for reiseliv og nordlige studier

Naturbaserte reiselivsbedrifter under covid-19-pandemien

Hvilke elementer bidro til forsvarsevne?

Trine Møller og Lise Ottem

Masteroppgave i Erfaringsbasert reiselivsledelse REI-3901, november 2021

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Om pandemien	1
1.1.1	Reiselivet i Norge.....	3
1.2	Problemstilling	6
1.2.1	Forskningsspørsmål.....	7
1.3	Oppbygning av oppgaven.....	7
1.4	Avgrensning av oppgaven.....	7
2	Metodologi	8
2.1	Bakgrunn for vår forforståelse av problemstillingen	8
2.2	Forskningsetikk	10
2.3	Kvalitativt forskningsdesign	11
2.3.1	Fenomenologi.....	12
2.4	Metode.....	12
2.5	Abduktiv strategi.....	13
2.6	Casedesign.....	14
2.7	Datainnsamling.....	14
2.7.1	Utvalg av respondenter.....	14
2.7.2	Semistrukturert intervju.....	15
2.7.3	Forberedelser og gjennomføring av intervjuene	15
2.7.4	Personvern.....	16
2.8	Bearbeiding og analyse av data.....	17
2.8.1	Koding som ryddeprosess	17
2.8.2	Evaluering av egen metode	17

3	Teoretisk rammeverk.....	18
3.1.1	En varslet trussel?.....	18
3.2	Hendelser og kriser.....	19
3.2.1	Krise i små bedrifter.....	19
3.2.2	Typer kriser.....	19
3.2.3	Krisehåndtering og risikostyring.....	20
3.2.4	Krisens faser.....	21
3.3	Endringsprosesser, oppslutning og motstand.....	23
3.3.1	Psykologiske kontrakter.....	23
3.4	Resiliens.....	23
3.4.1	Syv prinsipper for resiliens.....	25
3.4.2	Fire fremtredende faktorer for å styrke resiliens i reiselivet.....	27
3.5	Bærekraftig reiseliv.....	29
3.6	Naturbaserte reiselivsbedrifter og nettverk.....	30
3.7	Myndighetsrespons.....	31
3.8	Fremtidstro.....	31
3.9	Force majeure.....	32
3.10	Avslutning av det analytiske rammeverket.....	32
4	Presentasjon av funn, analyse og diskusjon.....	33
4.1	Presentasjon av respondenter, bakteppe.....	35
4.1.1	Ekspedisjonslederen.....	35
4.1.2	Destinasjonsutvikleren.....	36
4.1.3	Reisemålsoperatøren.....	36
4.1.4	Lokalpatrioten.....	37

4.1.5	Konserndirektøren	38
4.1.6	Lillebrorenen	39
4.2	Krisens fem faser	39
4.2.1	Oppdage	39
4.2.2	Forebygge og forberede	41
4.2.3	Håndtere situasjonen	44
4.2.4	Gjenopprette situasjonen	53
4.2.5	Læring	62
4.3	Force Majeure	66
4.4	Fremtidstro	66
5	Faktorer som ser ut til å ha hatt betydning for å skape resiliens	68
5.1	Organisasjonsstruktur	68
5.2	Bedriftsøkonomiske forhold	69
5.3	Markedssammensetning	69
5.4	Myndighetenes strategi og støtteordninger	70
5.5	Oppsummerende punkter til konklusjon	70
5.6	Forslag til videre forskning	71
6	Referanseliste	72
	Vedlegg 1. NSD-skjema	77
	Vedlegg 2. Intervjuguide	78
	Vedlegg 3. Samtykkeskjema	81
	Vedlegg 4. E-post til respondenter	83

Figurliste

Figur 1: Internasjonalt reiseliv gikk ned med 85%, illustrasjon fra World Tourist Organization.	3
Figur 2: Tidslinje tiltak og hendelser under covid-19 pandemien i Norge	5
Figur 3: Forskjeller mellom deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming (Jacobsen 2015). ...	13
Figur 4: Sirkelen viser ulike typer kriser og hvordan de kan skilles fra hverandre (Mitroff and Alpaslan 2003).	20
Figur 5: Fem faser i krisehåndtering. Læring er en grunnpilar i krisehåndtering. Kilde: (Pearson and Mitroff 1993).	22
Figur 6: Ulikheter mellom bærekraft og resiliens.	30
Figur 7: Faktorer som kan ha betydning for resiliens i naturbaserte reiselivsbedrifter, egen figur.	34

Forord

Med denne masteroppgaven runder vi av studiet i Erfaringsbasert reiselivsledelse. Studiet har blitt gjennomført ved UiT, Norges Arktiske Universitet, fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for reiseliv og nordlige studier. Temaet i oppgaven har vært å beskrive på hvilken måte ulike reiselivsbedrifter i Nord-Norge har opplevd og håndtert ulike effekter av pandemien.

Vi er to studenter som skriver denne oppgaven sammen. Begge har bakgrunn fra reiselivet og jobber i bedrifter som leverer naturbaserte opplevelser i Nord Norge. Vår interesse og erfaring innenfor naturbasert reiseliv har vært en god felles plattform og et fint utgangspunkt for arbeidet med oppgaven. Gjennom prosjektet har vi fått mye ny kunnskap, nye tanker og mange ideer. Vi ser frem til å følge med på hvordan reiselivet i verden, og i Nord-Norge spesielt, utvikler seg i et post-covid-perspektiv.

Når to forskjellige mennesker skal samarbeide om et omfattende prosjekt, vil man alltid møte på noen utfordringer underveis, utfordringer vi synes vi har håndtert på en god måte når de har dukket opp og som har ført til diskusjon og utvikling. Det har vært utrolig fint å ha en «partner in crime» og vi ville valgt det samme igjen.

Først av alt vil vi få takke respondentene våre, som på kort varsel stilte opp med tid, informasjon og engasjement. En spesiell takk går til våre to veiledere, Arild Røkenes og Ellen-Johanne Kvalsvik ved UiT for gode faglige innspill, tålmodighet og oppmuntring. En takk rettes også til alle foreleserne vi har hatt gjennom studiet. Tusen takk til familie og venner for tålmodigheten gjennom «master-bobla». Sist, men ikke minst: En varm og hjertelig takk til våre medstudenter for gode faglige diskusjoner, sosialt samvær og for stort engasjement!

Alta og Tromsø, november 2021.

Lise Ottem og Trine Møller

1 Innledning

«Vi peiser på! Det blir bra til slutt. Alt blir bra! Var det ikke det som var mottoet?»

Med dette svaret avrundet en av respondentene våre intervjuet vi hadde med ham. Det illustrerer godt inntrykket vi sitter igjen med snart to år etter at det norske samfunnet ble stengt ned, den 12. mars 2020. Naturbaserte reiselivsbedrifter kunne kort tid etter melde om et stort frafall av gjester, forårsaket av reiserestriksjonene som ble innført både her hjemme og i mange andre land. Det har unektelig føltes tøft for flere reiselivsbedrifter, likevel synes det ikke å mangle pågangsmot og fremtidstro i reiselivsbransjen i Nord-Norge.

Det var nettopp dette som vekket vår interesse; hvordan har det egentlig gått med de ulike bedriftene i reiselivet gjennom covid-19-pandemien? Har alle opplevd pandemien som en krise? Kan det være at noen bedrifter, nettopp på grunn av pandemien, har fått noen muligheter de kanskje ellers ikke ville fått? Vår egen erfaring er at det som oppleves som kriser også kan føre med seg muligheter til å endre og til å styrke. Etter hvert har vi også sett at stadig flere hevder at pandemien har gitt en flott mulighet til å strategisk bygge bransjen i en mer bærekraftig retning, som kan gjøre reiselivet bedre i stand til å håndtere plutselige endringer fremover.

1.1 Om pandemien

Dersom et virusutbrudd sprer seg til et høyt antall mennesker på kort tid regnes det som en epidemi. En epidemi kan forekomme i én verdensdel, eller i bare ett land. Dersom epidemien sprer seg til svært mange mennesker og påvirker flere verdensdeler, regnes det som en pandemi (Folkehelseinstituttet, 2018). Blant tidligere pandemier regnes for eksempel Svartedauden (1347-51) med 75 millioner døde, Spanskesyken (1918-20) med 40 millioner døde, samt influensapandemien som herjet i 1957-58 med 1,1 millioner døde (Norsk helseinformatikk, u.å.).

Covid-19-pandemien er forårsaket av viruset SARS-CoV-2. Dette er av typen koronavirus, og ble først oppdaget i Wuhan i Kina i 2019 (Folkehelseinstituttet, 2021). Viruset ble trolig overført til mennesker gjennom kontakt med flaggermus. SARS-CoV-2 har visse likheter med SARS og MERS, som også er virus i koronafamilien. Viruset gir i hovedsak luftveisplager,

Noen får milde plager, mens andre får et mer alvorlig sykdomsforløp, som igjen forårsaker alvorlig sykdom og død (Folkehelseinstituttet, 2021). Covid-19 har i skrivende stund (25. okt 2021) gjort at over 244 millioner mennesker verden over er smittet av viruset, og nærmere fem millioner dødsfall. Pandemien har frembrakt en av de største helsemessige kriser i verden i nyere tid (Sharma et al., 2021).

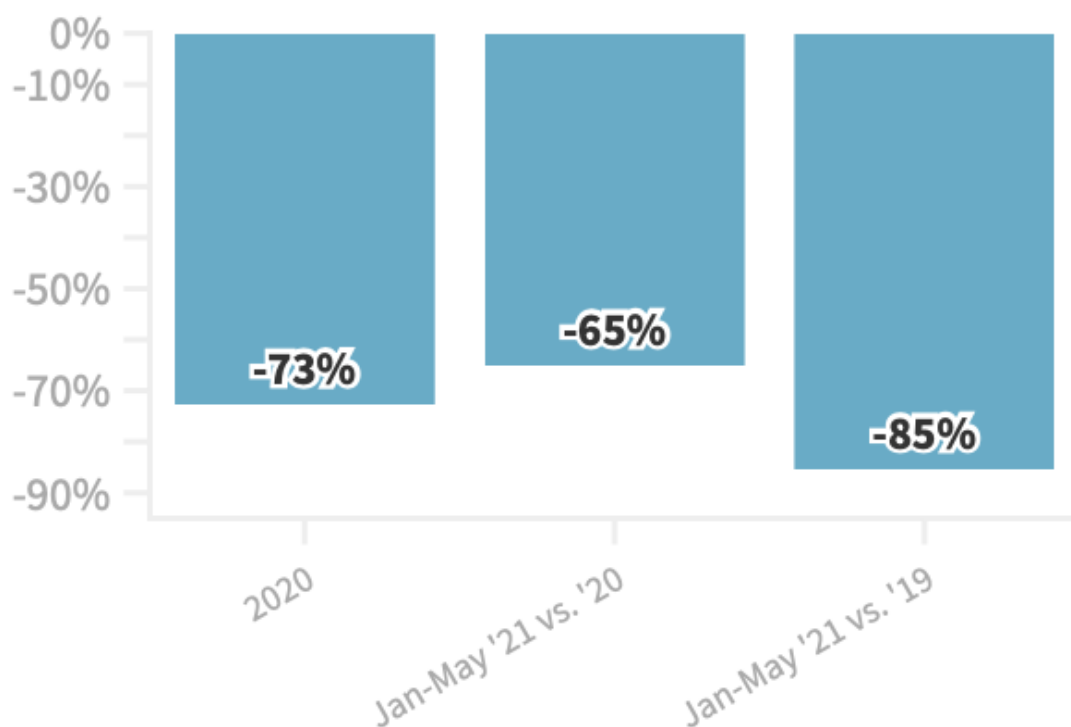
Per 25. oktober var det registrert i overkant av 200 000 mennesker som er, eller har vært smittet av, covid-19 i Norge. Per samme dato har 884 mennesker dødd som følge av viruset. (Worldometer, u.å.).

Reisevirksomhet beskrives som en årsak til at koronaviruset bredte seg hurtig rundt i verden. Tidligere pandemier hadde gitt viktig lærdom og erfaring omkring hvordan man burde håndtere en pandemi. Dette baserte seg på alt fra likheter i virologien (læren om virusets oppbygging), til hvordan reiserestriksjoner og karantener kunne hjelpe til med å minimere smitten (Gössling et al., 2020). For å forhindre viruset fra å spre seg, ble det innført inn- og utreiserestriksjoner i mange land. Virusets raske spredning førte til at myndigheter flere steder i verden innførte mer omfattende nedstengninger. Den 12. mars 2020 innførte Norge de strengeste tiltakene som noensinne har blitt innført i fredstid. Det ble iverksatt en meget omfattende nedstengning av samfunnet. Dette innebar blant annet et ønske om at man som privatperson kun foretok reiser av såkalt «nødvendig» karakter. Halvannet år med restriksjoner og nedstengninger har naturlig nok medført store konsekvenser i hele verden, både sosialt og økonomisk.

Effektive vaksiner mot viruset kom mot slutten av 2020. I Norge ble de første vaksinedosene satt den 27. desember. Per 1. september 2021 har 42,55% av verdens befolkning fått minst én vaksinedose (VG, u.å.-b), mens 30,38% er fullvaksinerte. Per samme dato har 74,09% av befolkningen i Norge fått minst én dose, mens 64,66 % er fullvaksinerte (VG, u.å.-a). Det er svært stor forskjell i vaksineringsgrad mellom ulike land i verden og vi ser også at fattige land kommer svært dårlig ut når det gjelder hvor langt de har kommet med vaksineringsgraden av befolkningen.

Mange bransjer har blitt rammet av pandemien. Sosial distansering og reiserestriksjoner har gjort at reiselivet har blitt spesielt hardt rammet. Det er vanskelig å opprettholde et reiseliv

uten at mennesker har anledning til å flytte på seg. Internasjonalt reiseliv gikk ned med 85% fra januar til og med mai 2021, sammenliknet med 2019 (UN World Tourism Organization, 2021). Verdens reiselivsdestinasjoner opplevde en samlet svikt som gjorde at det kom 180 millioner færre internasjonale gjester mellom januar og mars 2021, sammenliknet med første kvartal i 2020 (UN World Tourism Organization, 2021).



Figur 1: Internasjonalt reiseliv gikk ned med 85%, illustrasjon fra World Tourist Organization.

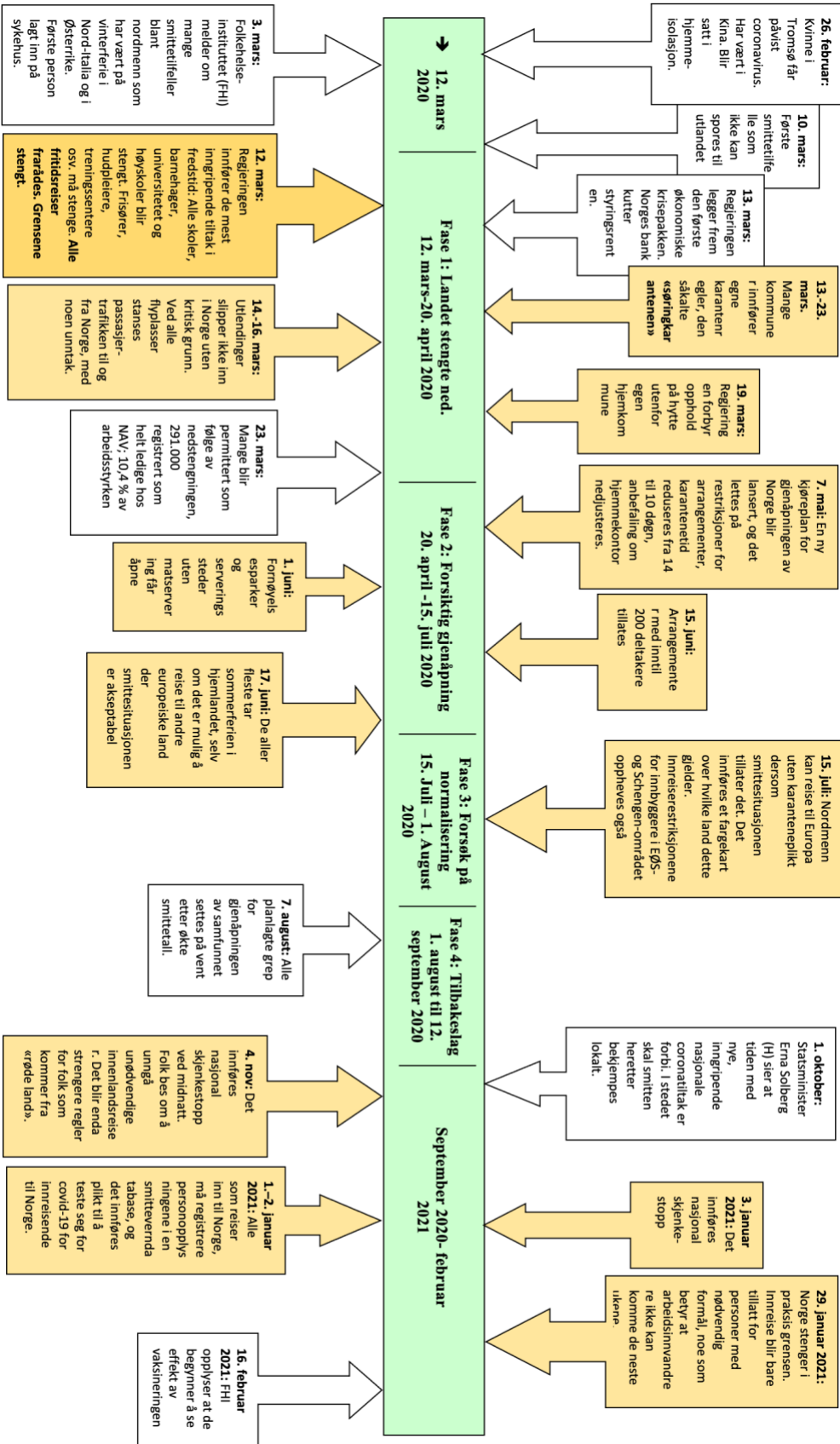
1.1.1 Reiselivet i Norge

Reiselivsnæringen har de siste årene hatt en meget sterk vekst, med 70% økning i omsetning totalt siden 2010. I Norge var det reiselivsnæringen som aller først ble rammet av koronapandemien. 41% av respondentene meldte at de allerede den 5. mars hadde mottatt avbestillinger og kanselleringer som en direkte følge av koronaviruset. Dette var en hel uke før landet ble nedstengt den 12. mars 2020 (Jakobsen et al., 2020). Tall fra NHO Reiseliv (2020) peker på et tap på 32 milliarder kroner blant norske reiselivsbedrifter i første halvår 2020. Dette betyr et fall på 40 % i samlet turistkonsum i første halvdel i 2020, sammenliknet med tilsvarende periode i 2019.

For at reiseliv skal eksistere, er vi avhengige at folk faktisk er på reise. Vårt hypermobile samfunn stoppet opp for en stund, og store deler av reiselivsnæringen ble hardt rammet (Ioannides & Gyimothy, 2020) da myndigheter verden over innførte reiserestriksjoner for å bremse utbredelsen av koronapandemien. Reiselivsnæringen i Norge er definert som en bransje tilknyttet fem hovedbransjer: Overnatting, servering, aktiviteter og kultur, transport og formidling. Sammen skaper alle disse fem bransjene et bredt og variert tilbud av produkter og tjenester besøkende kan kjøpe eller benytte seg av. I inndelingen er aktiviteter og kultur også referert til som opplevelser, en egen klassifisering som består av 2500 små og mellomstore bedrifter med en gjennomsnittsomsetning på 11,3 millioner (Jakobsen et al., 2020). Noen bedrifter produserer opplevelser innenfor alle kategoriene selv, mens andre rendyrker sitt produkt innenfor en kategori alene. Reiselivets gjester, eller kundesegment, kan deles inn fire ulike grupper: lokalbefolkning, norske yrkesreisende, norske feriereisende og utenlandske gjester. Dette utgjør til sammen markedsgrunnlaget for alle reiselivsbedrifter.

Naturbaserte reiselivsbedrifter er bygget opp rundt naturverdiene vi har i Norge. Vekslende vær, føre og skiftende årstider er noe man må evne å tilpasse seg. Bransjen består av store, små og mellomstore bedrifter, som har vokst i takt med et stadig økende antall besøkende, spesielt det siste tiåret. Naturbaserte reiselivsbedrifter preges av at mange har yrket sitt som livsstil, hobby og levebrød. For mange er det mer viktig å drive med noe de liker enn å tjene store penger, slike kalles gjerne «livsstilsentreprenører» (Flovik, 2018). Tidslinje, pandemien i Norge

I tidslinjen under har vi samlet en del nøkkelhendelser og tiltak den norske regjeringen iverksatte som følge av pandemien, fra januar 2020 frem til februar 2021 (Regjeringen). De tiltakene vi mener har hatt ekstra påvirkning på det nasjonale reiselivet er markert i gult av oss.



Figur 2: Tidslinje tiltak og hendelser under covid-19 pandemien i Norge

1.2 Problemstilling

En global pandemi gav oss en unik mulighet til å forske på hvilken påvirkning den har hatt på naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge. Konsekvenser av covid-19-pandemien i reiselivet er foreløpig ikke bredt dokumentert. Det er dermed et økende behov for å innhente informasjon og sammenstille kunnskapen om hvilke og til hvilken grad pandemien har hatt konsekvenser for bransjen (Sharma et al., 2021). Håndtering av pandemier har imidlertid vært en del av risiko- og krisehåndteringsfaget, en faggren som har oppstått i kjølvannet av utviklingen av ledelsesteorier. I vårt arbeid har det ført til at vi har tatt utgangspunkt i et teoretisk rammeverk utviklet for krisehåndtering. Vi har blant annet sett på at kriser kan deles inn i ulike typer (Mitroff & Alpaslan, 2003), og vi har sett nærmere på at krisen kan deles inn i ulike faser (Pearson & Mitroff, 1993). Når det er sagt, har vi erfart at ikke alle opplever pandemien på samme måte, og vi vil derfor være forsiktige med å innta en forforestilling om at hele reiselivet har hatt en eneste stor krise gjennom pandemien. Dette leder oss videre til det som har vært problemstillingen for dette arbeidet.

Vi ønsket å se på hvordan naturbaserte reiselivsbedrifter i Nord-Norge har opplevd koronapandemien. Vår første inngang til dette temaet var derfor å undersøke hvordan bedriftene har håndtert pandemien fra ledelsens side. Ettersom dette er en erfaringsbasert master, valgte vi en abduktiv tilnærming som gjorde at empirien har løftet frem behov for ytterligere analytiske verktøy for å se hva bedriftene forsøkte å fortelle oss. Et analytisk begrep som dukket opp gjennom respondentenes svar var resiliens.

Resiliens er et begrep som brukes for å forklare noens evne til å håndtere uforutsette hendelser, ens motstandsdyktighet, forsvarsevne eller robusthet. Det finnes et mangfold av definisjoner på resiliens, det har også blitt hevdet at det store antallet definisjoner utvanner begrepet. Felles for de fleste definisjonene er at de handler om å utvikle evnen til å håndtere risiko (Vatnaland & Aasmyr, 2019). Resiliens er samtidig en beskrivelse av en strategi som bedrifter har tatt i bruk for å systematisk bygge systemer for å kunne håndtere ulike hendelser. En definisjon på bedriftsresiliens: «kapasiteten til en bedrift til å overleve, tilpasse seg og vokse i møte med turbulente tider» (vår oversettelse, Dahles og Susilowati 2015 referert i Cheer & Lew, 2017). Vi forholder oss til denne definisjonen på bedriftsresiliens i fortsettelsen.

1.2.1 Forskningsspørsmål

Vårt forskningsspørsmål ble etterhvert sammenfattet slik:

Hvordan har naturbaserte reiselivsbedrifter opplevd og håndtert covid-19-pandemien?

Når vi så oppdaget hvor forskjellig oppfattelse bedriftene har hatt av pandemien, og hvordan de har valgt å håndtere den, ønsket vi å grave ytterligere i materialet vårt. Vi spurte derfor:

Hvilke elementer i utviklingen av resiliens har hatt betydning for hvordan bedriftene har opplevd pandemien, og for strategiene de har valgt til å håndtere effekter av den i ulike faser av pandemiens forløp?

1.3 Oppbygning av oppgaven

Oppgavens hoveddel starter i kapittel 2, hvor vi gjør rede for oppgavens metodiske tilnærming og hvilket forskningsdesign som er brukt for å svare best mulig på problemstillingen. I kapittel 3 legger vi et teoretisk rammeverk for oppgaven. Der presenteres blant annet teori om krise og resiliens, samt en modell for oppgaven. Datainnsamlingen ble utført i slutten av sommeren 2021. Dette ga oss muligheten å innhente empiri fra et lengre tidsperspektiv for pandemiens påvirkning etter 12. mars 2020. I kapittel 4 presenterer og diskuterer vi disse funnene i lys av teorien vi presenterte i kapittel 3. Til slutt gjør vi en oppsummering av diskusjonen, og forsøker oss på noen konkluderende bemerkninger i kapittel 5.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Vi vil forsøke å øke forståelsen for hva som skjedde i reiselivsbedriftene under pandemien og for utviklingen av resiliens. Risikostyring, er en sentral del innenfor temaet krisehåndtering. I denne oppgaven vil vi ikke gå langt inn på temaet risikostyring. Bærekraft er et meget sentralt og omdiskutert begrep i reiselivet i dag (Aall, 2014), når det gjelder å behandle dette begrepet, har vi likevel avgrenset oss til et minimum. Vi kommer kort til å drøfte noen ulikheter mellom begrepene resiliens og bærekraft.

2 Metodologi

I dette kapitlet redegjør vi for forskningsdesignet og metoden som ligger til grunn for vårt forskningsarbeid. Forskningsdesign beskrives av Mehmetoglu (2004) om fasen der man lager et grunnlag for hvordan man skal gjennomføre et forskningsprosjekt. Hvilket design man velger kommer an på hvilket tema og hvilken problemstilling som ligger til grunn for studien.

Vi har en eksplorativ problemstilling som forsøker å finne ut hvordan små naturbaserte reiselivsbedrifter har opplevd og håndtert covid-19-pandemien.

2.1 Bakgrunn for vår forforståelse av problemstillingen

Vi vil alltid preges av våre verdier og synspunkter og våre tidligere erfaringer. Dette skaper til sammen en forforståelse som det er viktig å være seg bevisst i møtet med nye inntrykk og ny informasjon (Alvesson & Sköldberg, 2018).

Lise har en bred utdanningsbakgrunn med språk, kulturfag, friluftsliv, naturoppsyn, og politiutdanning. Erfaringen hennes fra yrkeslivet er variert, med blant annet noen år i politiet og en del år som ansatt i reiselivet, både i Finnmark og på Svalbard. Hun har to egne bedrifter, blant annet en som driver innenfor naturbasert reiseliv. Bedriften hun driver er sesongbasert, med sommeren som hovedsesong. Produktet er vandreturer og markedet har hele tiden vært lokal- og regionalmarkedet. Under pandemien har hun ikke opplevd en krise i bedriften, tvert om har bedriften utviklet seg som følge av midler fra Innovasjon Norge. Midlene bidro blant annet til ny nettside og ny profil. Lise begynte på masterstudiet fordi hun ønsket å bygge en bedre «grunnmur» under sin egen bedrift. Hun ønsket først og fremst å tilegne seg mer kunnskap innenfor risikostyring og HMS, samtidig som hun også ville lære mer fra andre felter innenfor reiselivet.

Trine har bachelor i turisme, reiseliv og hotelladministrasjon fra Høgskolen i Finnmark. Hun har jobbet i opplevelsesbasert reiseliv i hele sitt aktive yrkesliv, i tillegg til at hun driver et lite familiefirma innen transportsektoren, tilknyttet samme bransje. Etter mange år i bransjen, startet hun på masterstudiet for å lære mer og med et ønske om å bidra til å utvikle reiselivsbransjen i en retning som kan sikre trygge og gode arbeidsplasser i fremtiden. Med en

lidenskap for naturbasert reiseliv, har masterstudiet gitt en mulighet til å kunne forske på et tema som hun mener er viktig for den helhetlige utviklingen i reiselivet.

Valg av problemstilling baserte seg på en felles interesse innenfor sikkerhet og HMS. I møtet med respondentene føler vi at vi stiller med en nokså lik kommunikasjonsramme og en forståelse av verden som våre respondenter har. Vi har hatt en forforståelse om at vi er situert i samme forståelse av mange ting, for eksempel naturforståelse, turliv, det å bo i Nord-Norge og det å drive en liten bedrift. Likevel kan det være små forskjeller som gjør at vi tolker ting på en annen måte enn våre respondenter.

Ontologi handler om hvordan vi ser og oppfatter verden rundt oss. (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Ontologien kan deles inn i ulike paradigmer som har utviklet seg vitenskapsteoretisk. På den ene siden har vi positivismen, en kategoriserende tilnærming til verden, ofte brukt i naturvitenskapen. Her finnes det absolutte sannheter som man kan føre bevis for. I den motsatte enden finner vi den totale konstruktivismen, ofte presentert gjennom ekstrem liberalisme. Der er det ingenting som virkelig eksisterer, alt er konstruert inne i hodene våre. Her kan alt konstrueres til å passe akkurat slik man vil ha det, alt er relativt og det finnes ingen sannheter. Motsatsen til positivismen er den ekstreme konstruktivismen der «alt er greit».

Vår ontologi er en form for sosialkonstruktivistisk tilnærming der det finnes både en ekte verden der ute med noen eksakte sannheter og noen fenomener som blir konstruert til å passe ulike kontekster. Dette påvirker vår mulighet til å finne og bidra med kunnskap, samt hvordan vi tilnærmer oss metodisk til det vi undersøker. Vi har gjennom denne masterprosessen fått en praktisk forståelse av denne tilnærmingen, det oppstår alltid noe som man ikke kan beregne, og da forsvinner muligheten for å si det med tall. Gitt tema og problemstilling foreligger det epistemologiske trekk i form av et sosialt fenomen hvor subjektive holdninger meninger og avgjørelser er grunnlag for undersøkelsen. Et forskningsdesign som er hensiktsmessig for å svare på problemstillingen vår, baserer seg på et fortolkende syn og en forforståelse av fenomenet krise. Fordi vi har det verdenssynet vi har, blir det nødvendig å forklare begrepene vi bruker, og betydningen av begrepene er kontekstavhengige. Vi prøver gjerne å forstå virkeligheten ved å gruppere og strukturere det vi har rundt oss, vi henger på felles knagger eller vi putter i bokser. Innenfor positivismen er det lettere å finne slike gode knagger eller

bokser, og boksene har gjerne vanntette skott mellom seg. Innenfor sosialkonstruktivismen vil vi i større grad oppleve at ting vi forsøker å gruppere passer på flere knagger, at ting flyter litt over i hverandre, og at bokser slett ikke har vanntette skott. Funnene våre lar seg ikke så lett «tvinge» ned i faste bokser. Vi må forholde oss til virkelighetsoppfatningen til respondenten og vår egen virkelighetsoppfatning og svarene i intervjuet vil bli preget av dette.

2.2 Forskningsetikk

Vi har forsøkt å være bevisst vår rolle som aktive reiselivsmedarbeidere i denne undersøkelsen. Vår bakgrunn fra naturbasert reiselivsnæring, men også annen kunnskap og erfaring, kan spille inn på hvordan vi kommuniserte med respondentene og hvordan vi har tolket svarene. Dette er noe vi har forsøkt å ta høyde for i analysen av våre funn og har strebet etter å opptre nøytralt og objektivt. De grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis kalles for forskningsetikk (Ringdal, 2018). Vi har tatt hensyn og vår vurdering er at respondentene ikke skal kunne ta skade av å delta i vårt forskningsprosjekt.

Oppgaven er ikke skrevet på oppdrag av noen eksterne oppdragsgivere, vi har slik sett ikke vært bundet av føringer eller ønsker fra noen som kunne hatt et ønske om å påvirke resultatene i vår studie.

I forbindelse med at vi planla å utføre intervjuer i vår studie ble det den 25. mai 2021 sendt søknad til Norsk Senter for Forskningsdata AS, NSD. I søknaden oppgav vi prosjektbeskrivelse og bakgrunnen for vårt behov for å behandle personopplysninger og vi la ved intervjuguiden. Under utarbeidelsen av søknaden tok vi stilling til en rekke ting, deriblant hvilke personopplysninger vi skulle behandle. Vi ba om å få behandle respondentenes navn og om å foreta lydopptak. Vi krysset «nei» på alle feltene av «særlige kategorier personopplysninger», deriblant helseopplysninger, religion og politisk oppfatning. Det er oppgitt i søknaden at data med personopplysninger samt lydopptak skal slettes etter at prosjektperioden er over. Prosjektet ble godkjent av NSD, se vedlegg nummer 1. Intervjuene ble gjennomført i juni og månedsskiftet august/september 2021.

I oppgaven vår har vi brukt en del sitater fra respondentene. Dette har vi gjort for å tydeliggjøre en del poenger og for å illustrere. Vi har etterstrebet en bevissthet å være bevisst på å bruke sitatene i den sammenhengen de hører hjemme.

Informert samtykke, krav til privatliv og krav til riktig presentasjon av data er tre grunnleggende forskningsetiske krav som er knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på. Vi har forsøkt å oppfylle disse kravene i så stor utstrekning som mulig. Ifølge Jacobsen (2015) er disse tre kravene noe som kan sees som idealer, men at det vil bli nærmest umulig å drive med forskning dersom alle skal oppfylles 100% (Jacobsen, 2015).

Informert samtykke handler om at respondenten skal være informert om at det er frivillig å delta i undersøkelsen. Våre respondenter ble informert om at det er frivillig å delta i undersøkelsen. Dette ble det informert om både i telefonsamtalen, i e-posten og i begynnelsen av intervjuet. Den ene respondenten lurte på «hva er i det for meg å delta»? Vi måtte, som sant er, svare at det kanskje ikke var så mye i det for ham, annet enn at han ville hjelpe oss med vår forskning og at han ville få tilsendt oppgaven når den var ferdig. Resultatene fra intervjuene er anonymisert og respondentene ble informert om at vi hadde taushetsplikt i forhold til intervjuenes innhold og hvem som er våre respondenter. Når det gjelder *krav til privatliv*, var vår vurdering at dette ikke ble sentralt i vår undersøkelse fordi informasjonen vi tok sikte på å samle inn ikke var forventet å være av svært privat eller følsom art. Hvilket samtidig gjør at vi ikke spesifikt kan behandle de mentale og psykologiske faktorene som spiller inn i hvordan pandemien håndteres.

Det siste kravet, *riktig presentasjon av data* handler om at svar fra intervjuene skal gjengis så fullstendig som mulig og i riktig kontekst. I vår studie har vi etterstrebet å foreta korrekt gjengivelse av intervjuene fra vår transkripsjon.

2.3 Kvalitativt forskningsdesign

I henhold til den vitenskapsteoretiske tilnærmingen vi har beskrevet ovenfor er det kun et kvalitativt forskningsdesign som passer for vår studie. Videre i teksten vil vi redegjøre for noen valg vi har tatt underveis i prosessen.

Våre erfaringer tilsier at det ligger en dypere forklaring bak en del avgjørelser, som ikke lar seg måle i tall. Det å tenke på sikkerhet er en del av et beredskapsfelt, hvor vi ønsket å få vite mest mulig om opplevelsen respondentene hadde hatt og hvordan de håndterte situasjonen de var i. På bakgrunn av dette og det vi har redegjort for over, valgte vi å bruke kvalitativ metode, i form av intervjuer, fremfor kvantitativ metode i vår studie. Intervjuer kan ha mange

fordeler foran blant annet observasjon og dokumentstudier. Ett eksempel er den direkte kontakten man har med intervjuobjektene, enten de skjer via fysiske møter, via telefon eller via lyd og bilde i et digitalt møte. Utfordringen er at det kan være tidkrevende å foreta intervjuer, derfor er de spesielt godt egnet når antallet respondenter ikke er så stort.

Innsamling av kvalitative data innebærer innsamling av informasjon i form av ord. I en kvalitativ undersøkelse er det mulig å få tak i nyanser, detaljer og erfaringer fra respondenten. Kvalitativ forskning handler om å forstå og forklare et fenomen slik det er opplevd av et lite antall respondenter (Mehmetoglu, 2004).

Et alternativ for denne undersøkelsen kunne vært å utarbeide en hypotese rundt problemstillingen og gjøre en kvantitativ undersøkelse. En slik undersøkelse kunne gitt oss statistiske svar, som det igjen kunne blitt utarbeidet en kvalitativ problemstilling rundt. En slik undersøkelse ville i mindre grad tatt hensyn til nyanser og kontekst hos den enkelte respondent.

2.3.1 Fenomenologi

I denne oppgaven har vi valgt en fenomenologisk tilnærming. Vi ønsker å studere hvordan fenomenet krise arter seg i ulike naturbaserte reiselivsbedrifter i Nord-Norge ved å intervju daglige ledere i de flere bedrifter. Målet vårt er å gjengi respondentenes subjektive opplevelser og forståelse av det som har skjedd gjennom covid-19 pandemien på en mest mulig presis måte. Ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) er formålet med en undersøkelse å innhente subjektiv beskrivende informasjon i en subjektiv kontekst, dette henger sammen med et fenomenologisk inspirert perspektiv.

2.4 Metode

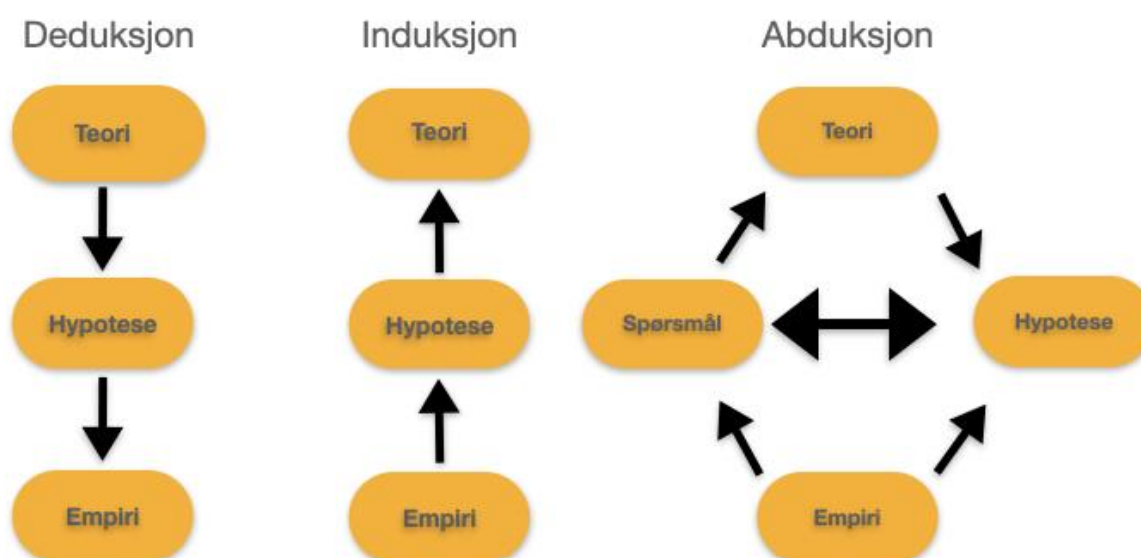
I dette kapitlet har vi som mål å beskrive de teknikkene vi har anvendt, og i tillegg gjøre rede for de valg vi har gjort og hvordan dette påvirket våre planer for og utførelsen av arbeidet. Jacobsen (2015, s. 23) beskriver forskningsmetoden som teknikker vi anvender for å tilegne oss kunnskap om virkeligheten. Vi vil argumentere for at metoden som er valgt er egnet til å finne svar på studiens problemstilling. Vi vil også presentere hvordan undersøkelsen ble planlagt og gjennomført og om utvalgskriteriene vi brukte, før vi videre beskriver hvordan vi

bearbeidet og analyserte funnene. Avslutningsvis vil vi drøfte metodiske utfordringer som styrker og svakheter ved valgene som er gjort, samt foreta en evaluering av metoden.

2.5 Abduktiv strategi

Vi valgte å bruke en abduktiv strategi i vår studie. Det første litteratursøket gav et bilde på et bredt forskningsfelt innenfor krise. Vi tok videre utgangspunkt i eksisterende teori som igjen ble brukt i utformingen av intervjuguiden. Funn vi gjorde i intervjuene ledet til nye spørsmål og var med på å påvirke problemstillingen vår. Dette gjorde igjen at det ble tatt nye litteratursøk.

En kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri kan kalles abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015). I likhet med induksjon, begynner abduksjon med et empirisk utgangspunkt, men den avviser ikke at det kan finnes en teoretisk forforståelse. Gjennom prosessen veksler man mellom teori og empiri, der de gjensidig påvirker hverandre (Alvesson & Sköldberg, 2018).



Figur 3: Forskjeller mellom deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming (Jacobsen 2015).

2.6 Casedesign

I vårt prosjekt valgte vi å foreta en multipel casestudie hvor fenomenet vi ønsker å studere er hvordan små og mellomstore naturbaserte reiselivsbedrifter i Nord-Norge har klart seg gjennom pandemien. Mehmetoglu (2004, s. 41) beskriver casestudie som en undersøkelse med detaljert datainnsamling som foregår over en periode og som tar for seg ett eller flere caser.

Vi valgte å se på flere caser fordi vi ønsket å finne ut noe om variasjonen omkring hvordan pandemien har preget et utvalg bedrifter i reiselivet i Nord-Norge. Ved å studere flere caser vil det være større mulighet for å finne faktorer som kan være med på å skape forståelse for likheter og ulikheter i strukturer og tanker i bedriftene som har ført til at bedriftene håndterte pandemien ulikt. Da en strategi for undersøkelsen skulle utformes, stod valget mellom induktiv- eller deduktiv forskningstilnærming, eller av en kombinasjon av disse to; en abduktiv forskningstilnærming.

2.7 Datainnsamling

For å forsøke å finne svar på problemstillingen, trengte vi å samle inn data fra forskjellige respondenter. Datainnsamling i vår studie har foregått i et åpent og semistrukturert individuelt intervju og er å betrakte som primærdata. Primærdata beskrives som informasjon som kommer direkte fra mennesker (Jacobsen, 2015).

2.7.1 Utvalg av respondenter

Vi valgte ut seks respondenter med kriteriet at de i forkant av pandemien har vært ledere i bedrifter som driver med opplevelsesbasert turisme i Nord-Norge. Vi la til grunn at de måtte ha drevet bedriften i minst ett år i forkant av pandemien for å kunne ha et tilstrekkelig erfaringsgrunnlag. Fire av respondentene ble valgt ut gjennom eget nettverk, mens to av dem ble utvalgt på bakgrunn av type bedrift og beliggenhet. Utvalget bestod av begge kjønn med ulik alder, hvor alle har en lederposisjon i bedriften. Alle respondentene unntatt én eier bedriften de ledet. Det virket som om respondentene syntes det var helt ok å bidra i studien, og vi opplevde at de åpnet seg om det vi spurte om.

Intervjuet som ble gjort fysisk, ble gjort i slutten av juni. Resten av intervjuene ble gjort i løpet av uke 34 og 35 og intervjuene ble foretatt mellom 26. august og 1. september, noe som

gav en kort og intensiv intervjuperiode. Fordelen med intervjuene ble tatt på så kort tid, var at vi hadde alle intervjuene ganske friskt i minne. Etter at vi hadde intervjuet seks respondenter, mente vi at vi hadde omfattende og tilstrekkelig empiri til å kunne analysere og fortolke det innsamlede materialet, vi vurderte at vi hadde teoretisk metning og at det var sannsynlig at vi ikke ville fått så mange nye svar dersom vi hadde økt antallet respondenter.

2.7.2 Semistrukturert intervju

Problemstillingen i oppgaven vår legger til grunn at vi ønsker å få tak i respondentens egne meninger og refleksjoner rundt påvirkningen pandemien har hatt på bedriftene, noe vi løste med å velge semistrukturert intervjumetode, som er en løsere intervjusituasjon der respondentene kunne prate til dels fritt, hvor spørsmål ble stilt underveis for å følge en viss struktur. Ettersom intervjuene var semistrukturerte, opplevde vi at vi ikke fikk svar på alt fra alle, hadde vi gjort en kvantitativ studie og brukt et spørreskjema, hadde vi fått svar som i større grad kunne kategoriseres. Et semistrukturert intervju kan gjøre intervjuet mer uformelt, og dermed bidra til at samtalen flyter bedre og gjør respondenten mer komfortabel i situasjonen. I en intervjusituasjon kan man skape en relasjon mellom forsker og den utvalgte enheten, som er en av forutsetningene i fenomenologien (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Lise er utdannet innenfor avhør av barn og er trent på å ha samtaler der målet er at den man intervjuer (avhører) skal fortelle fritt. Intervjuguiden inneholdt også informasjon om problemstilling, intervjuets form og en liten huskeliste til oss selv om hva vi måtte huske å si.

Vi intervjuet seks respondenter, der fem intervjuer ble foretatt digitalt og ett intervju ble foretatt fysisk. De digitale intervjuene ble hovedsakelig gjennomført ved hjelp av Zoom, som er et verktøy for gjennomføring av digitale møter. Valget om å gjennomføre intervjuene digitalt, fremfor å møte hverandre fysisk, ble gjort på bakgrunn av de reiserestriksjonene som gjaldt i perioden intervjuene ble gjennomført.

2.7.3 Forberedelser og gjennomføring av intervjuene

I e-posten som ble sendt til respondentene stod det at intervjuet var forventet å vare inntil en time. Dette viste seg å stemme ganske bra. Det korteste intervjuet var ferdig på 28 minutter, mens tidsramma sprakk litt på intervjuet som varte lengst; det varte i 1 time og 22 minutter, for øvrig det eneste som varte i over én time.

I intervjuguiden vi laget fokuserte vi på å flest mulig åpne spørsmål der målet var at respondentene skulle svare gjennom fri fortelling. Intervjuguiden inneholdt også informasjon om problemstilling, intervjuets form og en liten huskeliste til oss selv om hva vi måtte huske å si.

Vi utførte et prøveintervju den 26. juni, på respondenten vi senere har kalt «Ekspedisjonslederen». Dette intervjuet ble foretatt på arbeidsplassen til Trine, Holmen Husky i Alta. Vi valgte å intervju en vi kjenner først, for å «prøve ut» intervjuguiden og intervjusituasjonen i trygge rammer først. Vi erfarte at spørsmålene i intervjuguiden fungerte bra og det ble ikke gjort noen store endringer.

I intervjusituasjonen begynte vi med å presentere oss selv og bakgrunnen for samtalen vi skulle ha. Vi fortalte videre litt om prosjektet vi holder på med og informerte om vår taushetsplikt og at respondenten ville bli anonymisert i vår oppgaven. Respondenten fikk også vite at det var frivillig å delta i intervjuet og om at de når som helst kunne velge å trekke seg fra studien. Vi informerte om at vi ville starte lydopptak og sørget for å få med respondentens muntlige samtykke til lydopptak inne på opptaket. Etter denne innledende runden gikk vi direkte til selve intervjuet og gjennomførte dette. Vi presenterte tema og det vi ville snakke om og stilte åpne spørsmål. Respondentene fikk i størst mulig grad snakke fritt og uavbrutt. Som nevnt tidligere er Lise utdannet innen avhør av barn. Det å oppnå «den frie fortelling», det at man er åpen og lyttende, er svært sentralt i en avhørssituasjon, dette kan man oppnå ved å blant annet la være å stille ledende spørsmål. Det er også viktig å klare å være stille lenge nok til at motparten får et ønske om å fylle tomrommet med tale. Lise var den som ledet intervjuene, hun bruker erfaringen fra politiet både bevisst og ubevisst.

2.7.4 Personvern

I tekstfilene ble respondentene anonymisert og gitt et annet navn enn deres eget, for å ta vare på personvernet. Alle dokumenter har blitt behandlet etter personvernloven og lagret på en sikker plass mens arbeidet har pågått. Lydfiler og transkriberte intervjuer skal etter loven slettes etter at oppgaven er innlevert og sensur foreligger.

2.8 Bearbeiding og analyse av data

Intervjuene ble lagret som digitale lydfiler som deretter ble transkribert til tekstfiler. Denne jobben gjorde vi selv fortløpende fordi vi ønsket å oppnå en best mulig oversikt over innsamlet materiale, i tillegg til at vi ønsket en mulighet til å reflektere over funnene underveis. En uke etter at vi gjennomførte det siste intervjuet var vi ferdig med siste transkribering. Vi brukte et transkriberingsprogram som heter «Transcribe». Teknologien har ikke kommet langt nok til at man kan lage god nok tekst av lydfiler med (nord-)norsk tale. Vi hadde likevel god hjelp av transkripsjonsprogrammet som kunne skrive norsk dersom vi tydelig leste opp det respondentene sa og ellers fylte inn og redigerte tekst der det var nødvendig.

2.8.1 Koding som ryddeprosess

Det finnes mange måter å bearbeide funn på. Vi startet med å behandle innsamlet empiri gjennom å systematisere og kode det i Excel. Svarene i intervjuene ble sortert og kategorisert utfra ulike tema. Kodingen fungerte som en slags ryddeprosess som har gitt oss en oversikt, dette har veiledet oss og vi har ikke fulgt kodingen slavisk. I analyse og diskusjonskapitlet trekker vi frem og drøfter ulike elementer fra undersøkelsen som kan knyttes til hovedkategoriene vi tok utgangspunkt i som var krisehåndtering og resiliens.

En utfordring i analysen av dataene kan være at forskerens analyse ikke samstemmer med intervjuobjektets egen oppfatning av eget bidrag. På dette grunnlaget er det viktig for oss med en transparent prosess i alle undersøkelser, en gjennomsiktighet, hvor det blir synlig for respondentene og leserne hva som er gjort, og hvordan det er gjort.

2.8.2 Evaluering av egen metode

På slutten av et stort prosjekt, vil det alltid være mange ting man ville gjort annerledes dersom man skulle gjort det en gang til. At man tenker nettopp det gjør det ekstra tydelig at det har vært en læringsprosess og at vi tar med oss viktige erfaringer videre.

Det å være to ganske forskjellige mennesker som skal produsere en masteroppgave sammen har gitt prosjektet en ekstra dimensjon og har vært både utfordrende og givende. I 1965 definerte psykologen Bruce Tuckman de fire livsfasene et team går gjennom som; forming, storming, norming, performing. Senere la han til et femte ord; adjourning – oppløsning. I

beskrivelsen av disse livsfasene fremholdes det at det ikke er uvanlig at man kan oppleve at storming og norming-fasene gjennomleves gjentatte ganger, nærmest syklisk (Leveraas, 2017). Vi kjenner oss godt igjen i beskrivelsene til Tuckman, dette har vært meget utviklende og vi har lært mye både faglig og menneskelig underveis.

3 Teoretisk rammeverk

I det følgende kapitlet vil vi presentere et teorigrunnlag som skal være med på å gi problemstillingen et relevant analytisk rammeverk. Vi vil starte med å bevege oss fra en kort generell informasjon om pandemien og dens virkninger internasjonalt og nasjonalt. Videre går vi mer spesielt inn i teorier om typer av kriser og faseinndelinger, samt krisehandtering. Vi vil samtidig redegjøre for en del sentrale begreper som vi kommer til å bruke i analysen av det innsamlede materialet. Spesielt vil vi gå inn i begrepet resiliens og forklare hvilken nytte det kan ha for oss.

Oppgavens hovedlitteratur, har bestått av de to første kapitlene i boka "Tourism & Resilience» (Butler et al., 2017), artikkelen «Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework» (Sharma et al., 2021), samt tre artikler om krise der Ian I. Mitroff er hovedforfatter eller medforfatter (Pearson & Mitroff, 1993, Mitroff, I. , 2016, Mitroff & Alpaslan, 2003).

3.1.1 En varslet trussel?

I Direktoratet for Samfunnsikkerhet og beredskap (DSB) sin rapport, «Analyser av krisescenarioer 2019», beskrives pandemi som en av de største truslene vi står ovenfor i det moderne samfunnet. Det ansees som høyst sannsynlig at en pandemi vil inntreffe i nær framtid (Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap, 2019). Et virus sin evne til å spre seg, og hvor smittsomt det kunne være, var nevnt som en av de største usikkerhetene i rapporten. I DSB-rapporten er det henvist til nasjonal beredskapsplan som inneholder tiltaksplaner ved pandemiutbrudd. En av tiltakene er respons som innebærer å ha oppdaterte beredskapsplaner innenfor helsesektoren og andre samfunnssektorer, og forebygging og begrensing- med strategier for distribusjon av pandemivaksine.

3.2 Hendelser og kriser

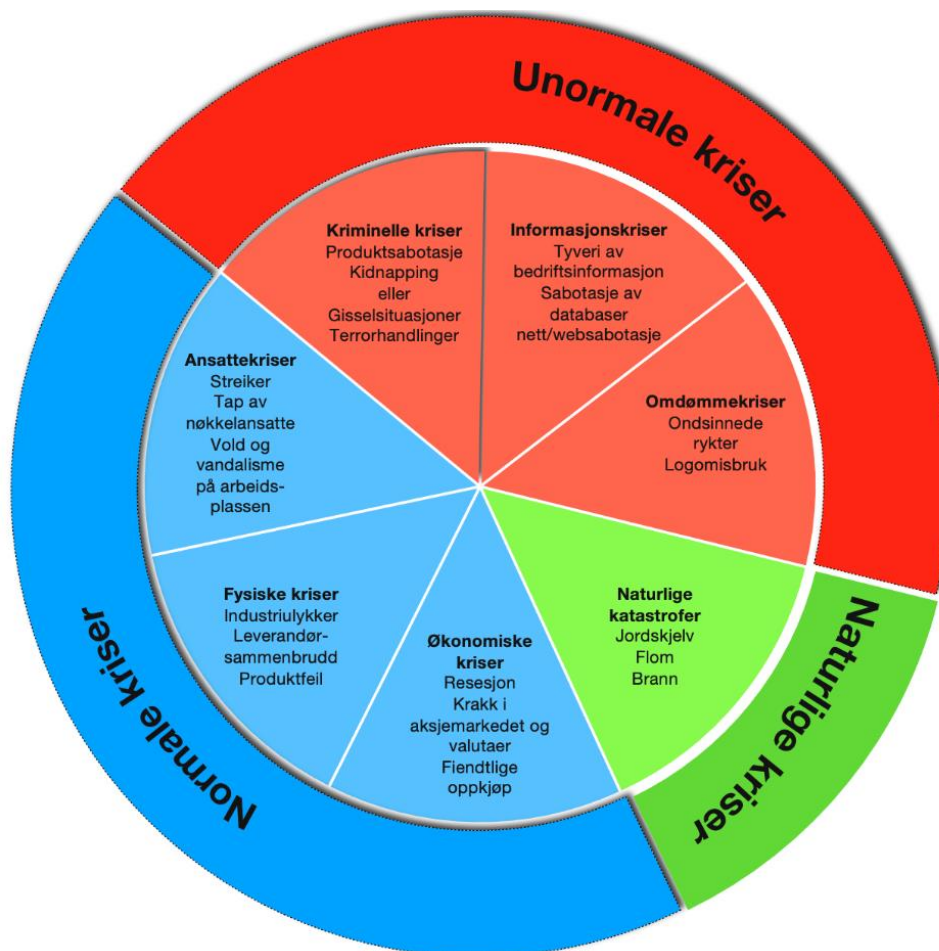
En krise kan ha utallige former og ramme mange ulike felter, både personlig, i en organisasjon eller nasjonalt/internasjonalt. Etymologisk kommer ordet fra det greske «crisis», som kan oversettes til prøvelse, avgjørelse eller dom. En krise defineres av Pearsson og Mitroff (1993, s. 49) som «en begivenhet eller hendelse som utgjør en trussel mot bedriftens renommé og levedyktighet» (vår oversettelse). Det finnes mange ulike definisjoner på krise. Pearson og Clair (1998) hevder at det som kjennetegner kriser er at de oppfattes som en trussel mot virksomhetens sentrale verdier og innebærer en usikkerhet knyttet til årsak, virkning og løsning samt tidspress. De fleste er kjent med begrepet krise som en unntakstilstand der ingenting er som det skal, og der det kreves handling for å gjenopprette normaltilstand.

3.2.1 Krise i små bedrifter

Teorien om krisehåndtering peker på at små bedrifter og mellomstore bedrifter kan være mer sårbare når det gjelder å være forberedt på kriser. Dette kan ha en forklaring i at de har mindre ressurser tilgjengelig og dermed er mer avhengighet av myndighetene (Alves et al., 2020). På en annen side vil en liten bedrift kunne ha en fordel ved at de raskt kan snu seg og gjøre endringer. En liten bedrift har gjerne et lavere nivå av administrasjon, høy fleksibilitet, innovasjon og lærevillighet (Alves et al., 2020). For en liten bedrift vil disse egenskapene ha en påvirkning på hvor fort de for eksempel kan omstille seg.

3.2.2 Typer kriser

Kriser kan deles i kategorier i forhold til egenart, blant annet om det er menneskeskapt eller ikke. En pandemi har mer til felles med naturkatastrofer enn det som er å betrakte som forskjeller mellom dem beskriver Klemetti, 2020, referert i Sakurai og Chughtai (2020, s. 585). Hverdagslivet til folk blir kraftig påvirket av både naturkatastrofer og pandemier, og de har begge stor påvirkning på både næringslivet og på samfunnet for øvrig (Sakurai & Chughtai, 2020). I nyere tid har Norge opplevd flere kriser som flom, skred og ulykker. Kunnskapen øker dess flere kriser som oppstår. Reiselivssektoren har tidligere opplevd mange kriser, som for eksempel terrorangrepet den 11. september 2001, Finanskrisen i 2008-09 (Gössling et al., 2020) og askeskyen fra Island i 2013. For å forstå helsesikkerhet og global endring, er det viktig å se sammenhengen mellom reisevirksomhet og pandemier (Gössling et al., 2020).



Figur 4: Sirkelen viser ulike typer kriser og hvordan de kan skilles fra hverandre (Mitroff and Alpaslan 2003).

Modellen ovenfor viser hvordan en kan gruppere ulike typer kriser. Mitroff og Alpaslan (2003) deler kriser inn i tre like kategorier, normale kriser, unormale kriser og naturlige kriser. Innenfor disse er det igjen syv grupper som identifiserer hvilken type krise en vil kunne møte; økonomisk krise, psykologisk krise og personalkrise hører til normale kriser, kriminell krise, informasjonskrise og renommé krise hører til unormale kriser og naturlige kriser står alene i sin gruppe. Innenfor alle gruppene finnes det ulike typer kriser, og i naturlige kriser finnes jordskjelv eller flom som mulige hendelser (Mitroff & Alpaslan, 2003).

3.2.3 Krisehåndtering og risikostyring

Mitroff (2016) fremholder at de mest alvorlige krisene ikke lar seg forutsi gjennom tradisjonell risikostyring. Tradisjonell risikostyring handler ifølge Mitroff (2016) om å se på ulike risikoelementer, for så å tallfeste forventede skader. Krisehåndtering handler derimot å se bredt på hvilke typer kriser som kan ramme en bedrift, og planlegge deretter (Mitroff,

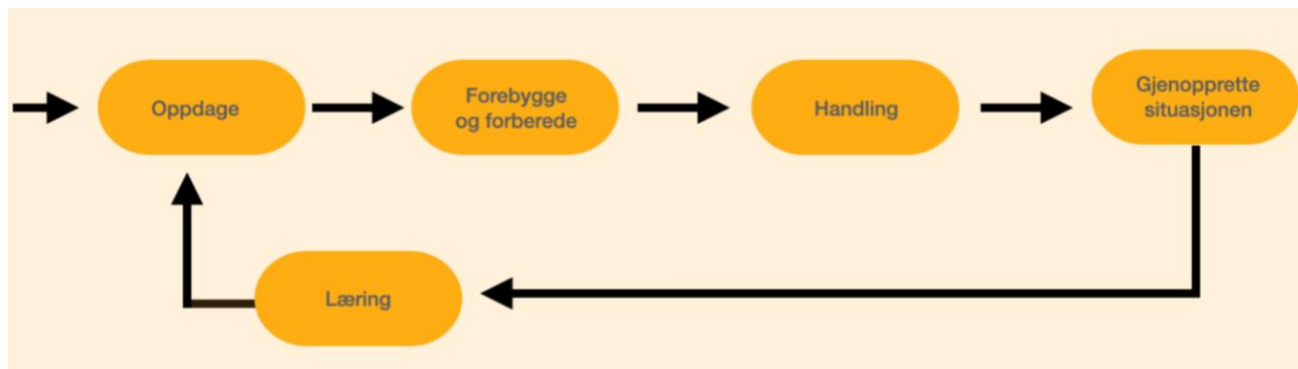
2016). På denne måten kan man oppdage problemer man har og håndtere de fortløpende, i motsetning til å sitte å beregne hvilken tallfestet risiko det har for at en slik hendelse kan oppstå.

Under en krise havner mye av ansvaret på ledelsen (Yukl 2006 i Nesse, 2015). Litteraturen tar for seg temaet krisehåndtering som et ledd i en prosess dersom en krise oppstår. Perrow, 1984, referert i Pearson og Mitroff (1993, s. 48) hevdet tidlig at kriser er en uunngåelig faktor i den tiden vi lever i, og at konsekvensene i noen tilfeller overgår vår strukturelle evne til å kontrollere de. Mitroff (2016) understreker at krisehåndtering til slutt handler om å håndtere sentrale antakelser.

“If you fail to plan, you plan to fail”, sa (Fitzhenry, 1993, i Spillan & Hough, 2003, s. 67). Felles for kriselitteraturen er at planlegging og beredskap er en viktig nøkkel for suksess. Formålet med en kriseplan er ikke å lage planer i store bunker på papir, men å kunne være en organisasjon som kan tenke kreativt rundt det å håndtere det utenkelige (Pearson & Mitroff, 1993). Forskning viser at beredskapstenking ofte ikke er prioritert i små, og at det som regel må en krise til for at dette skal få et fokus (Spillan & Hough, 2003). Det kan sies å være et paradoks at det er nettopp det å gjennomleve en krise som er den beste forberedelse til kommende kriser.

3.2.4 Krisens faser

Pearson og Mitroff (1993) viser til at omtrent alle kriser kan deles inn i fem ulike faser; oppdage, forebygge og forberede, handlingsfasen, gjenopprette situasjonen og til slutt læring. Bedrifter kan bedre sin evne til å håndtere kriser gjennom å håndtere hver fase i prosessen riktig.



Figur 5: Fem faser i krisehåndtering. Læring er en grunnpilar i krisehåndtering. Kilde: (Pearson and Mitroff 1993).

Ifølge modellen henger krisefaser sammen som en prosess som gjentar seg selv. De ulike fasene beskriver hvilke elementer en bør være oppmerksom på, men de er alle tett forbundet med hverandre. Mitroff og Alpaslan (2003) mener at det ikke er et mål å ha en ferdiglaget plan for enhver krise, men at målet er å ha en krisehåndteringsplan som en systematisk og integrerende prosess. De ulike fasene beskrives nærmere av (Pearson & Mitroff, 1993) slik:

1. **Oppdage:** I den første fasen handler det om å identifisere tidlige faresignaler. Skille faresignaler fra all annen støy vi omgir oss med i det daglige. Hvis en organisasjon har faste rutiner for å sjekke seg selv og være åpen for varslinger, vil en kunne oppdage et problem før det blir for stort.
2. **Forebygge og forberede.** Bedriftene som er best forberedt følger ikke prinsippet om «ikke fiks det hvis det ikke er ødelagt». Bedrifter som forbereder seg systematisk på kriser vil systematisk og kontinuerlig se etter mulige ødeleggelser før de er for store til å kunne avverges. Målet er å gjøre så mye som mulig for å hindre kriser i å oppstå og å effektivt håndtere de krisene som likevel oppstår. I denne fasen trenes det på å sette kriseteam for å kunne håndtere ulike scenarier.
3. **Håndtere:** Dersom krisen er et faktum handler det om å minimere skadeomfanget, sikre at deler av bedriften som ikke er rammet, ikke rammes unødvendig. Planer for gjennomføring av tiltak er så godt som umulig å utarbeide i det en krise rammer, slik at detaljerte planer av et prosedyrer og handlingsforløp vil være en nødvendig faktor i effektiv skadekontroll.

4. **Gjenopprette situasjonen.** De bedrifter som planlegger for en krise har også nytte av en prosedyre for å bygge bedriften opp igjen. Denne fasen frembringer spørsmål som, hva må gjøres for å gjenopprette normalsituasjonen? Hva er hovedaktivitetene og oppgavene vi må utføre.
5. **Læring.** Den femte og siste fasen i krisehåndtering refererer seg til adekvat refleksjon og kritisk undersøkelse av det man har lært gjennom det å oppleve en krise.

3.3 Endringsprosesser, oppslutning og motstand

I forbindelse med en krise er det naturlig at bedrifter kan finne det nødvendig å gjøre interne endringer for å kunne tilpasse seg en ny situasjon. Det er interessant å vite hvilken oppslutning eller motstand slike endringer kan føre med seg blant de som er ansatte eller de som på en annen måte har et forhold til bedriften. Jacobsen (2018) peker i boka «Organisasjonsendringer og endringsledelse» på flere årsaker til slik oppslutning og motstand, blant annet tap eller gevinst av personlige goder, tap av identitet og psykologiske kontrakter (Jacobsen, 2018). Vi skal derfor se nærmere på psykologiske kontrakter nedenfor.

3.3.1 Psykologiske kontrakter

Psykologiske kontrakter handler om de uformelle og uskrevne relasjonene i arbeidslivet. Når man har jobbet på et sted en stund, utvikles gjerne relasjoner, både kolleger på samme nivå som deg og til ledere. En psykologisk kontrakt kan være med på å regulere hvordan man forholder seg til denne relasjonen (Jacobsen, 2018)

3.4 Resiliens

Ordet resiliens kommer fra det latinske ordet *resilire* som kan oversettes til å sprette tilbake, som en strikk som går tilbake til sin opprinnelige form etter å ha blitt strukket langt (Alexander, 2013 s. 2708 i Stavland & Bruvoll, 2019). Ordet resiliens har lang historie og ble frem til 1900-tallet brukt med den opprinnelige latinske betydningen som handlet om å komme tilbake til normalen, der man var før påkjenningen. Begrepet ble brukt innenfor ingeniørfagene og økologi, og forskning innenfor faget har pågått i nærmere femti år. I løpet av de siste tjue årene har resiliens-begrepet spredt seg og har blitt tatt i bruk av stadig flere ulike fagområder og i den senere tid også innenfor reiselivsfaget. Det engelske ordet *resilience* oversettes gjerne til norsk som motstandskraft eller motstandsdyktighet, eller å

være fleksibel. Selv om disse ordene er med på å beskrive resiliens, mener vi at en slik oversettelse ikke rommer hele ordets betydning.

Det finnes et stort mangfold av definisjoner på ordet resiliens i faglitteraturen, en litteraturstudie viser at det finnes mer enn 300 forskjellige definisjoner av begrepet (Woltjer 2015 i Vatnaland & Aasmyr, 2019). Som et eksempel beskrives resiliens innenfor psykologien som en persons evne til å kunne håndtere stress og katastrofer. Det definisjonene har til felles er at det handler som å utvikle evnene til å håndtere risiko (Vatnaland & Aasmyr, 2019). Risiko er dermed en viktig ingrediens i resiliensbegrepet. Det har blitt pekt på at det høye antallet definisjoner tar bort mening fra begrepet og gjør operasjonaliseringen utfordrende. (Stavland og Bruvoll, 2010 i Vatnaland & Aasmyr, 2019). I boka Samvirke, – en lærebok i beredskap, beskrives «Resiliens er evnen til å normalisere situasjonen etter kriser og tilbakeslag» (Kristiansen et al., 2017).

Stockholm Resilience Centre definerer begrepet resiliens på denne måten:

Resiliens er et systems kapasitet, det være seg et individ, en skog, en by eller en økonomi, til å forholde seg til endringer og fortsette å utvikle seg. Det dreier seg om hvordan mennesker og natur kan bruke sjokk og forstyrrelser som en finanskriser eller klimaendringer til å anspore til fornyelse og innovativ tenking (vår oversettelse, Stockholm Resilience Center, 2015).

Innenfor samfunnsvitenskapen fikk begrepet fotfeste først som sosial resiliens (Agder 2000 i Barbés-Blázquez & Scott, 2017) og kort tid etterpå ble begrepet sosialøkologisk resiliens lansert. Utover 2000-tallet og tidlig på 2010-tallet har resiliens blitt tatt i bruk innenfor stadig flere fagfelt (Barbés-Blázquez & Scott, 2017).

I forretningslivet kan resiliens betraktes som en strategi eller et krisehåndteringsverktøy som kan brukes som hjelp for å tilpasse seg eller skape stabilitet under alle typer kriser (Sharma et al., 2021). I Sharma (2021, s 4) beskriver de at bedriftens evne til å tilpasse seg miljøet og de nye omstendighetene og til å minimere effekten av hendelsen er nært knyttet opp mot bedriftens resiliens. Bedriftsresiliens er beskrevet som «kapasiteten til en bedrift til å overleve, tilpasse seg og vokse i møte med turbulente tider» (vår oversettelse, Dahles og

Susilowati 2015 referert i Cheer & Lew, 2017, s. 8-9). Vi velger i fortsettelsen å forholde oss til denne definisjonen på bedriftsresiliens, der en bedrift *tilpasser* seg og *vokser* når den møter f.eks. en krise.

I artikkelen til Hollnagel (2015) fremholder han at resilient ikke er noe et system kan *være*, men at man kan ha mulighet for å *ha* en resilient opptreden når rette tiltak *gjøres*. Hollnagel trekker frem fire egenskaper som grunnleggende for at en organisasjon skal kunne yte resiliens; å kunne *respondere* på hendelser, å kunne *overvåke* pågående utvikling, å kunne *forutse* fremtidige trusler og muligheter samt å kunne *lære av tidligere feil* (Hollnagel, 2015). Den siste egenskapen, læring, kjenner vi også igjen som den siste fasen i en krise.

Kriseledelse skiller seg fra resiliens ved at man tenker at et resilient system skal kunne tilpasse- utvikle- og endre seg som et resultat av både ekstraordinære omstendigheter og trinnvise endringer. «In contrast to crisis management, resilience thinking advocates that systems (e.g., ecological, socioecological etc.) have the capacity to adapt, respond and evolve as a result of both extraordinary circumstances and incremental changes» (Lew, 2014 i Prayag, 2018, s. 133). Prayag (2018) fremholder at resiliens-tenking kanskje kan fungere bedre enn kriseledelse, eller at begrepet i hvert fall er komplementært, når det kommer til å forstå hvordan et system møter motgang.

3.4.1 Syv prinsipper for resiliens

(Berbés-Blázquez & Scott, 2017) har utviklet syv prinsipper, basert på arbeidet til Biggs et al. (2012b), som en veiledning i å utvikle resiliens i sosial-økologiske systemer. I et sosial-økologisk system er det et sterkt forhold mellom økosystemet og det omliggende samfunnet (Francis & Bekera, 2014). De syv prinsippene beskrives av (Tosun, 2000, referert i Berbés-Blázquez & Scott, 2017):

1. **Diversity, mangfold.** Handler om å ha flere ben å stå på, ha flere ulike attraksjoner eller produkter. Dersom et produkt eller et segment faller bort, er det en styrke for destinasjonen eller bedriften innad og ha flere bein å stå på.
2. **Redundancy, overflødighet.** Å ha komponenter i et system som har samme, eller overlappende funksjoner slik at systemet vil fortsette å fungere selv om ett av funksjonene

skulle bli satt ut av spill. Eksempelvis om en bedrift har flere ulike typer produkter, med ulike egenskaper som komplementerer hverandre.

3. **Connectivity, nettverk.** I turisme handler nettverk om å være en del av et større system som er linket til hverandre. Nettverk vil være med å forbedre tilkoplingen mellom elementene i et system. Et eksempel i turismen er destinasjonsselskap som har markedsføring og salgfunksjoner på tvers av flere bedrifter, samt en infrastruktur som tillater besøkende gjennom lokale tilrettelegginger.

4. **Managing slow variables and feedbacks, langsomme variabler og tilbakemeldinger.** Langsomme variabler er elementer i et system, som for eksempel antall besøkende over tid til en destinasjon. Disse kan variere, men er mulig å følge til en viss grad slik at planlegging av overnattingskapasitet kan følge etter. Gjesters reisemønster og globale trender har en dynamikk som er i noe hurtigere endring, slik som for eksempel økoturisme har utviklet seg.

5. **Experimentation and learning, eksperimentering og læring.** Læringsprosesser som gir sosial kompetanse, er sett på som en måte å øke resiliens. I turismen er transformasjon et viktig begrep i hvordan grupper deltar og lærer og utvikler seg i en refleksjonsprosess gjennom opplevelsene som tilbys. Jo flere destinasjoner som bevisst satser på å fostre opp slike produkter, og gjennomgå disse prosessene i sine opplevelser vil ha en fordel i strategien for bærekraftig turisme (Cundill et al., 2015, s. 178). Biggs (2015) forklarer at læring kan skje på to måter. Sirkulær læring handler om hva som er lært, og sosial læring, som viser til hvordan læring har skjedd. Ofte blir begrepene blandet sammen, men brukt sammen, vil de kunne styrke forståelsen av læring som prinsipp i konteksten rundt resiliens.

6. **Participation, deltakelse.** Det kommer frem flere synspunkter når flere deltar, avgjørelser blir tatt på et bedre grunnlag. Den største utfordringen i en fragmentert turistbransje, mener forfatterne er spesielt fremtredende hos land i utvikling, hvor midlene til en deltakende prosess i mange tilfeller er

7. **Polycentric governance, polysentrisk styring.** Å ha flere styrende myndigheter som jobber på ulikt nivå.



Figur 6: Syv prinsipper for å styrke sosial-økologisk resiliens.

3.4.2 Fire fremtredende faktorer for å styrke resiliens i reiselivet

Gjennom å skaffe seg oversikt over studier som tok for seg covid-19-pandemien og reiseliv har Sharma (2021) trukket ut fire fremtredende faktorer som er viktige for å styrke resiliens i reiselivssektoren; myndighetsrespons, teknologisk innovasjon, lokal tilhørighet og kunde og ansatt-tillit (Sharma et al., 2021). Strategier for resiliens er avhengig av lederegenskaper, herunder å kunne håndtere flere krisehåndteringsstrategier, ha et godt og sterkt nettverk, identifisere muligheter og trusler, samt evne til å være fleksibel og ta raske avgjørelser (vår oversettelse, Sharma et al., 2021).

Myndighetsrespons:

Forskerne argumentere for at myndighetene, i kraft av sine ressurser, må subsidiere en lavere kapasitet i reiselivet slik at man ikke trenger å åpne opp i samme volum som tidligere. Lavere volum i et statlig-privat samarbeid vil kunne bidra til en ny fremtid for reiselivsbransjen. I løpet av covid-19 pandemien har myndighetene spilt en viktig rolle ved å subsidiere både

store og små reiselivsaktører. De er dermed en stor aktør i utviklingen av turisme (Sharma et al., 2021).

Teknologisk innovasjon:

Sharma (2021) forklarer teknologiutvikling, som følge av en krise, som et ledd for endring fremover i turistbransjen. En konsekvens av pandemien var at bedrifter byttet ut sine fysiske møter med digitale løsninger, og grunnet pandemien ble plattformer for kommunikasjon raskt en del av hverdagen til folk. Teknologi skaper fleksibilitet og kan blant annet brukes til å knytte mennesker sammen uten å ha fysisk kontakt (Sharma et al., 2021).

Lokal tilhørighet:

Den globale reisevirksomheten har lenge vært viktig for en stor del av det nordnorske naturbaserte reiselivet. Forfatterne legger vekt på at reiserestriksjoner har lagt begrensninger på hvor man kan reise og hvor mange man kan reise sammen med, og lokale besøkende har nærmest vært en redning for industrien (Sharma et al., 2021). I løpet av koronapandemien har «Norgesferie» blitt et begrep som hele befolkningen har tatt til seg som en nasjonal dugnad for å redde reiselivet. På et lokalt plan var det ikke mulighet å reise på tvers av kommuner på et tidspunkt. Dette ga mulighet for å møte nærmarkedet, man kunne bevege seg innad i egen kommune. Dette ga et oppsving ikke bare i lokale bedrifter, men også i lokalbefolkningen, på å finne verdi i sitt eget nærområde.

Tillit hos kunder og ansatte:

Det er avgjørende at man har tillit hos sine kunder i gjenoppbyggingen av reiselivet (Sharma et al., 2021). Ansatte som har mistet jobben eller er permittert er en del av bedriftens menneskelige ressurser som også må tas vare på dersom en vil skape resiliens (Sharma et al., 2021). Mennesker som har opplevd en krise har verdifull kompetanse som kan være med på å skape trygghet for bedriftens fremtid. Mange av kundene som hadde booket aktiviteter før covid-19 inntraff har måttet vente i lang tid for å gjennomføre sin tur. Å opprettholde god kommunikasjon med gjesten gjennom pandemien, vil kunne skape en tillit som igjen kan skape trygghet når samfunnet åpner opp igjen.

3.5 Bærekraftig reiseliv

Alle nivåer av reiselivet har tatt i bruk bærekraftbegrepet. Når det gjelder reiseliv og bærekraft kan dette betraktes som et tveegget sverd; mange reiselivsprodukter kan bli bærekraftige i seg selv, men hele reiselivsindustrien kan ikke bli det, ettersom de fleste reiser involverer forbruk av ikke-fornybare ressurser (Butler, 2017), spesielt under transport til- og fra destinasjonene.

I en rapport fra Mc Kinsey (2020) presenteres en analyse av situasjonen i reiselivet i verden under pandemien, og de peker på mulige fremtidsscenarioer. Rapporten fremholder at «reiselivet, gjennom den restarten pandemien kan sies å ha vært, nå har en mulighet til å samarbeide om å jobbe strategisk frem mot et mer bærekraftig reiseliv» (Borko et al., 2020, s. 79). Generalsekretær i FNs reiselivsorganisasjon, UNWTO sa det på denne måten:

Denne krisen er en mulighet til nytenking for reiselivssektoren og for dens bidrag til folk og til kloden; en mulighet til å komme tilbake på en bedre måte i retning en mer bærekraftig, mer inkluderende og mer motstandsdyktig sektor som forsikrer at fordelene fra reiselivet kan nyttes vidt omkring og på en rettferdig måte.(vår oversettelse UN World Tourism Organization, u.å.).

I kjølvannet av koronapandemien er det flere som gleder seg til man er «back in business». I etterkant av tidligere kriser som SARS og MERS har vi sett at reiselivet raskt har kommet tilbake i samme form som før krisene (Gössling et al., 2020). Enkelte forskere tror at dette kan bli annerledes i etterkant av covid-19. Måten reiselivet praktiseres i dag ansees som lite bærekraftig og ikke spesielt miljøvennlig (Sharma et al., 2021). Diskusjonen rundt økoturisme og bærekraftige løsninger for reiselivet har ligget i bakgrunnen hele tiden, men har nå i pandemien kommet tydeligere fram i litteraturen. Dette mener forskerne legger til rette for en resiliensbasert tilnærming til fremtidens reiseliv. Resiliens er, som vi har vært inne på, også sett på som et verktøy for krisehåndtering, hvor målet er å skape stabilitet og tilpasning til uansett hvilken type krise som måtte oppstå (Sharma et al., 2021). I artikkelen til Lew et al. (2016) presenteres og diskuteres både likheter og forskjeller mellom bærekraft og resiliens og det pekes på at den største forskjellen mellom begrepene dreier seg om at bærekraft handler om normaliteten i det å være i stabilitet og balanse, mens resiliens i større grad handler om å være i en tilstand av endring og kanskje også kaos (Lew et al., 2016).

	Sustainability	Resilience
Assumptions	Stability & Balance are the Norm (or are at least possible)	Nonlinear & Unpredictable Change & Chaos are the Norm
Goals	Normative Ideals (Culture, Environment & Economic Conservation; Intergenerational Equity; Fairness)	Strategic, Dynamic and Self-organizing Systems; Learning Institutions & Innovative Cultures
Research Focus	Environmental & Social Impacts of Economic Development; Over use of Resources; Carbon Footprints	Natural & Human Disaster Management; Climate Change Impacts; Social Capital & Networks
Methods	“Wise Use” Resource Management; Mitigating or Preservation Against Change; Recycling & “Greening”; Education for Behavior Change	Reducing Vulnerability & Increasing Physical & Social Capacity for Change (flexibility, redundancy); System Feedback & Performance; Education for Innovation
Criticism	Poorly Defined & Highly Politicized	Does Not Address the Causes of Social & Environmental Change

Figur 6: Ulikheter mellom bærekraft og resiliens.

3.6 Naturbaserte reiselivsbedrifter og nettverk

Naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge er en variert næring med både småskalaentreprenører og store selskaper (Fredman & Haukeland, 2021) med mange ulike produkter og kunder fra mange ulike markeder. Bedriftene er gjerne sesongbaserte, med 1-3 ansatte, driver i distriktene og får inntektene sine fra flere kilder. Biotour er et tverrfaglig forskningsprosjekt som ser på betingelser for naturbasert reiseliv. Som et resultat av prosjektet ble nettopp boka «Nordic Perspectives on Nature-Based Tourism: From Place-Based Resources to Value-added Experiences» publisert. I boka fremholdes det at næringen består av mange såkalte livsstilsentreprenører som balanserer mellom personlige, mellommenneskelige og kommersielle mål. De peker også på at både kreativitet og innovasjon viktig for at man skal lykkes med naturbasert reiseliv (Fredman & Haukeland, 2021). God kontakt og gode relasjoner med andre presenteres som en viktig suksessfaktor for bedrifter som driver naturbasert reiseliv og bedriftene vil gjennom dette kunne bli mer resiliente (Forbord & Sivertsvik, 2021). Hvem disse «andre» skal være, kan være mye forskjellig, det kan være andre bedrifter, mennesker eller organisasjoner (Forbord & Sivertsvik, 2021). Utveksling av informasjon kan gjøre det enklere å finne ut- og skape nye ting. Å være en del av et nettverk vil kunne påvirke denne informasjonsflyten (Sørensen & Fuglsang, 2015). Reiselivsbedrifter kan ha mange ulike nytteverdier av forskjellige typer nettverk på flere nivåer (McLeod & Vaughan, 2015).

3.7 Myndighetsrespons

Restriksjoner og nedstengninger har gjort at det liten etterspørsel etter reiselivets produkter. Dersom økonomiske støttetiltak kun fungerer som en ren økonomisk støtte, og ikke utløser annen verdiskaping, vil aldri krisepakker til næringslivet være samfunnsøkonomisk lønnsomt (Jakobsen et al., 2020). Gjennom ulike faser av pandemien har regjeringen kommet med flere ulike økonomiske tiltakspakker. En av fasene har hovedsakelig dreid seg om å styrke likviditet, der var tiltakene blant annet å lage utvidede og mer gunstige permitteringsmuligheter, å gi statsgaranterte likviditetslån, en kontantstøtteordning og økte bevilgninger til virkemiddelapparatet i næringene. Fasen som kom etter dette, rettet seg i større grad mot det å bidra til omstilling. Her skulle bedriftene styrke sin konkurransekraft slik at de kan tilpasse seg en ny virkelighet, post-covid. I rapporten pekes det også på at «det er myndighetenes restriksjoner (...) som har ført til aktivitets- og inntektsfall i reiselivsnæringen, det er avvikling av de samme restriksjonene som er den primære løsningen(...)» (Jakobsen et al., 2020).

3.8 Fremtidstro

Vi har sett at covid-19-pandemien har hatt en dramatisk effekt på reiselivet. Hvordan vil det fremtidige reise-mønsteret vårt påvirkes? Reiselivet i verden har opplevd mange ulike typer kriser, av kriser de seneste årene kan vi nevne blant annet terrorangrepet den 11. september 2001, askeskyene på Island i 2010, finanskrisen i 2008/09 og ikke minst svineinfluensapandemien i 2009. Det globale reiselivet opplevde ikke at noen av disse krisene førte til langvarig svikt i omsetning og utvikling (Gössling et al., 2020). I følge Mc Kinsey-rapporten (2020) har naturbasert reiseliv kommet seg raskere enn annet reiseliv under pandemien og det forventes en videre vekst i dette segmentet post-covid-19 (Borko et al., 2020). Rapporten skisserer at reiselivet vil gå gjennom fire stadier på vei mot den «nye normalen» etter covid-19; en kriseperiode, en oppbygning etter pandemien, en økonomisk oppbygningsfase og til slutt en ny normal (Borko et al., 2020). Nasjonal Reiselivsstrategi bruker en såkalt VUL-modell, for å danne tre ulike scenarier for når markedene i reiselivet vil være tilbake etter pandemien (Innovasjon Norge, 2021). Forventningene i rapporten er at reisemulighetene gradvis skal komme tilbake til normalt i løpet av 2021, mens det skisseres at 2023/2024 er den mest sannsynlige tidshorisonten for når reiselivet kan være tilbake på nivået vi hadde i 2019.

NHO-reiseliv er den største arbeidsgiver- og næringsorganisasjonen for reiselivet i Norge og har over 3500 medlemsbedrifter. Organisasjonen har hatt jevnlig spørreundersøkelser blant medlemmene gjennom pandemien, den siste ble foretatt mellom 29. september og 4. oktober, etter at Norge gikk over til fasen «normal hverdag med økt beredskap». De viser til at en del bedrifter har fått god fart på omsetningen, mens andre mangler store deler av kundegrunnlaget sitt. Undersøkelsen viser at gjennom pandemien ikke har vært lavere konkursfrykt i bransjen enn nå, samtidig som er den på hele 23% blant selskaper som driver innen opplevelser og kultur. Når det gjelder når man tror man er tilbake til normal omsetning, tror 12% at de vil ha det innen utgangen av 2021, mens 38% tror de er der innen utgangen av 2022, mens 18% tror at normalomsetning kommer senere enn dette (NHO Reiseliv, 2021).

3.9 Force majeure

Force majeure er navnet for en type avtaleklausul. En force majeure-begivenhet er en kjent for å være en ekstraordinær og uventet begivenhet (Mikelsen, 2020). Koronapandemien er betegnet som en typisk force majeure-begivenhet, der hendelsen ikke er ventet og der ingen av partene kunne gjort noe for å stanse den (Mikelsen, 2020).

3.10 Avslutning av det analytiske rammeverket

I dette kapitlet har vi redegjort for teorier og begreper som vil bli nyttige i analysen av det empiriske materialet vi har samlet inn. Vi har forklart hvordan vi bruker ordet krise, og forsøkt å definere vår analytiske bruk av begrepet resiliens. Der det har vært naturlig, har vi sett på hva begrepene har til felles og hva som skiller dem fra hverandre. I det videre arbeidet med analysekapitlet, vil vi bruke dette når vi presenterer, analyserer og diskuterer våre funn.

4 Presentasjon av funn, analyse og diskusjon

I dette kapitlet presenterer vi hvordan bedriftene i undersøkelsen har opplevd covid-19 krisen, og vi diskuterer innsamlet empiri i lys av det teoretiske rammeverket. Målet er at dette skal gi svar på oppgavens problemstilling som er:

Hvordan har naturbaserte reiselivsbedrifter opplevd og håndtert covid-19-pandemien?

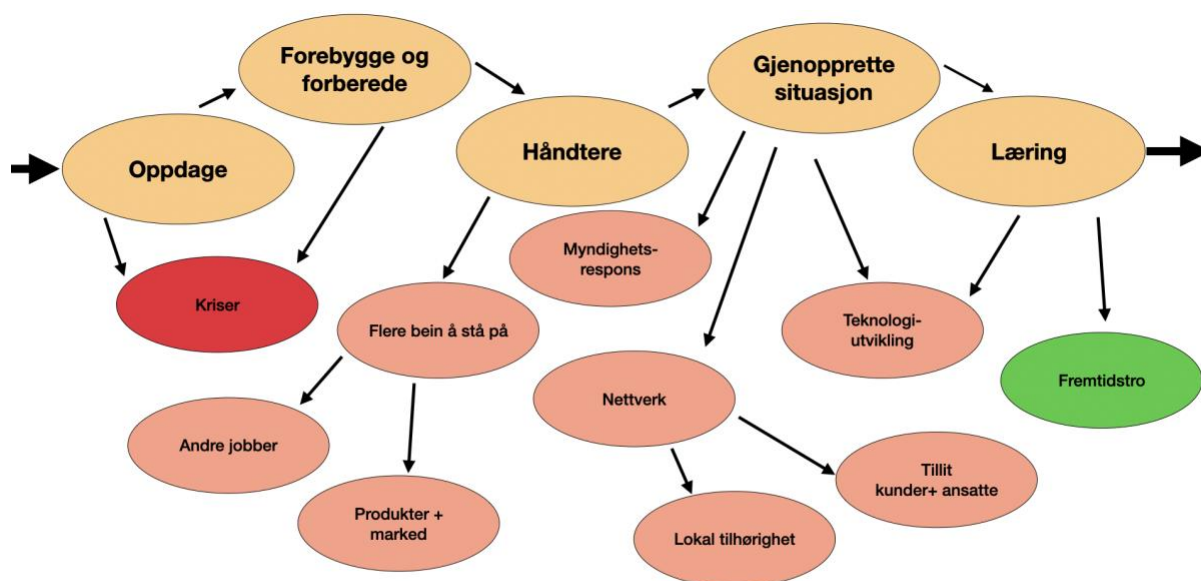
Når vi så oppdaget hvor forskjellig oppfattelse bedriftene har hatt av pandemien, og hvordan de har valgt å håndtere den ønsket vi å ytterligere grave i materialet vårt. Vi spurte derfor: *Hvilke elementer i utviklingen av resiliens har hatt betydning for hvordan disse bedriftene har opplevd pandemien, og for hvilke strategier de har valgt for å håndtere effekter av den, i ulike faser av pandemiens forløp?*

I intervjuene ønsket vi å finne ut mest mulig om respondentenes håndtering- og opplevelse av- koronapandemien samt å se etter faktorer som kan ha påvirket håndteringen. Gjennom vår undersøkelse ønsker vi å se på og si noe om de ulike måtene de har utvist resiliens og på den måten bygget opp motstandskraft mot ulike effekter av pandemien.

I kapittel 3 har vi gjort rede for fremstilling av fem faser i en krise, som er: oppdage, forebygge, håndtere, gjenopprette situasjonen og læring (Pearson & Mitroff, 1993). Vi tok også for oss syv sosial-økologiske prinsipper for resiliens. (Berbés-Blázquez & Scott, 2017) og fire faktorer for styrking av resiliens i turistindustrien, myndighetsrespons, teknologiutvikling, lokal tilhørighet og tillit til kunder og ansatte (Sharma et al., 2021). Antakelser om at resiliens kan skape bærekraftige modeller for turisme er basert på prinsipper om blant annet mangfold, nettverk og læring, noe vi mener funnene våre underbygger. Teorien peker på at dess bedre en håndterer hver av de ulike fasene av en krise, dess bedre sjans har man for å minimere skader og negative påvirkninger.

Vi har forsøkt å sortere og strukturere funnene for å finne noen felles knagger å henge dem på. For å hjelpe oss med denne jobben plasserte vi funnene langs en tenkt tidslinje ved å bruke Pearson og Mitroff (1993) sin modell over krisens fem faser, der begynnelsen på tidslinjen er 12. mars 2020, og der slutten av tidslinjen er en gang i fremtiden etter at pandemien er over. Videre har vi valgt å gruppere funnene ved å bruke elementer fra syv

prinsipper for sosio-økologisk resiliens (Berbés-Blázquez & Scott, 2017), samt elementer fra de fire faktorene for å styrke resiliens (Sharma et al., 2021), for å diskutere funnene våre.



Figur 7: Faktorer som kan ha betydning for resiliens i naturbaserte reiselivsbedrifter, egen figur.

I vår studie ser vi at flere av krisefasene til en viss grad overlapper hverandre, og at det kan være utfordrende å knytte funn i én boks alene. I tillegg ser vi at i Norge, der dødstillene er svært lave sammenliknet med for eksempel Sverige, er det ikke selve pandemien som oppleves som krise, men de følgene lockdown og krisene i de landene der bedriftene har sine primærmarked, som har gitt utfordringer. Vi vil komme nærmere tilbake til det nedenfor.

Som nevnt tidligere i metodekapitlet kan en sosialkonstruktivistisk tankegang gjerne ha en litt flytende grense mellom slike konstruerte grupperinger. Innenfor en positivistisk retning vil en være mer opptatt av at funn skal passe mer nøyaktig inn i «sin boks».

I dette kapitlet starter vi med å beskrive respondentene for å lage et «bakteppe» for analysene våre. Deretter grupperer vi funnene tematisk og diskuterer de hovedtrekkene vi mener å se her.

4.1 Presentasjon av respondenter, bakteppe

I denne gjennomgangen har vi navngitt respondentene for å lettere kunne referere tilbake til dem i den påfølgende teksten.

4.1.1 Ekspedisjonslederen

Produktet til bedriften er ekspedisjoner hovedsakelig i utlandet. Bedriften har eksistert i ca. 10 år, og driveren i bedriften kan sies å være basert på interesser og livsstil. Selskapet til denne respondenteren kjennetegnes ved høy turkompetanse. Med det mener vi at kompetansen er svært profesjonalisert, og kunden er avhengig av kompetansen for å kunne gjennomføre en slik tur. De stiller høye krav til kundene, som må tilpasse seg, og kan dermed tilby en stor individuell tilpasning for disse. Markedet pre-covid var ca. 80% utlendinger og 20% nordmenn.

Strategien firmaet valgte under covid var å forsøke å forskyve datoene på turene. Først flyttet de turene utover våren 2020, før de gikk til det steget å flytte bookingene videre inn i 2021. Noen av turene har blitt arrangert i 2021, mens flere har blitt flyttet videre inn i 2022. En del kunder har valgt å avlyse hele turen og har fått tilbakebetalt pengene sine. Etter å ha forsøkt å lage noen produkter i Norge for sommeren 2020, valgte bedriften å fryse all aktivitet i bedriften i en periode. Dette kunne de gjøre fordi bedriften hadde mulighet til å stanse eller begrense mange kostnader. Bedriften hadde ingen fast ansatte, men baserte seg på innleide freelance-guider. Heller ikke den daglige lederen var fast ansatt. Bedriften opplevde imidlertid at en del av freelanceguidene de hadde hatt i sin stall ikke var så interesserte i å guide i Norge, fordi det var ikke «spennende nok» for dem. Flere av disse guidene valgte å starte for seg selv, i stedet for å stille opp for bedriften de hadde guidet for. Altså resulterte denne organisasjonsformen at de ansatte/innleide følte liten lojalitet overfor bedriften.

Respondenten vår er utdannet elektroingeniør og har bakgrunn fra Forsvaret. Han ledet bedriften da pandemien startet, men er i dag i full jobb i Forsvaret. Bedriften har ansatt en ny daglig leder, som tiltrådte i november 2020. Den nye lederen har søkt og fått statlige tilskuddsmidler, og han har utviklet en del nye produkter i Norge. Vi velger å kalle denne respondenteren for Ekspedisjonslederen videre i analysen.

4.1.2 Destinasjonsutvikleren

Bedriften til denne respondenten har, sammenliknet med forrige bedrift, en turkompetanse som kan kategoriseres til medium. Samtidig krever flere av produktene båterfaring og egen sertifisering for båtkjøring. Driveren i bedriften kan sies å være livsstil og interesse, samtidig som menneskene bak fremstår som realister i sin tilnærming til lokalt mulighetsrom. Eierne er et samboerpar, og de har markedsførings- og ingeniørbakgrunn.

Bedriften har eksistert i ca. 12 år. Bedriften har restaurert og satt i stand to bygninger som de leier ut til overnatting, og de eier i tillegg et lokale der de arrangerer selskaper. De tilbyr ellers ferdigpakketerte produkter som blant annet inneholder hvalsafari, «fjordcruise» med RIB, hundekjøring og nordlyssafari. En bærende faktor i produktet er formidling av lokal kultur og historie gjennom guiding, fortellinger og foredrag. De tilbyr også transport, overnatting og bespising i firmaet. Markedet bestod, pre-covid, hovedsakelig av utlendinger på vinteren, mens de har hatt et større innslag av norske gjester på sommeren. Bedriften har disse to som er fast ansatte, mens de leier inn øvrig hjelp ved behov. Under pandemien har gjestene hovedsakelig vært nordmenn og finner, mange av dem tilreisende i campingbiler. De siste to somrene, under pandemien, har bedriften fokusert på å ta alle oppdrag de har hatt kapasitet til, for å tjene mest mulig før eventuelle nye nedstengninger. Bedriften fikk dekket inn 65% av sine faste kostnader fra myndighetene.

Strategien til bedriften ser ut til å være at de søker på midler og lager nye produkter for nye markeder. Bedriftseieren etterlyser hva visit-selskapene gjorde for å bistå under pandemien. Bedriften gir uttrykk for at de har oppdaget lokalmarkedet under pandemien. Respondenten peker på at de som driver innenfor naturbasert reiseliv er en egen type mennesker, som tåler mye og som er vant til å lage nye planer og til å tilpasse seg. Gjennom intervjuet kommer det flere ganger frem at det er viktig å samarbeide og spille hverandre gode, særlig i slike små samfunn som det respondenten er en del av. Vi kaller respondenten for Destinasjonsutvikleren.

4.1.3 Reisemålsoperatøren

Turkompetansen til denne bedriften er høy, og den individuelle tilpasningen til kunden kan kategoriseres som medium til høy. Tilpasning handler om i hvilken grad det tilbys spesiell kompetanse som kunden er avhengig av for å kunne gjennomføre, og overleve, turen.

Driveren i bedriften er egeninteresse og livsstil. Respondenten har høyere akademisk utdanning og gikk fra en trygg lederstilling i offentlig sektor til etablering av egen bedrift i 2000. Bedriften har eksistert i 20 år som enkeltpersonforetak, men ble omgjort til et AS så sent som i august 2020. Produktene er naturbaserte aktiviteter i Nordland, unntatt Lofoten, alt fra fjellklatring og grottevandring, til kanoturer, hundekjøring og RIB-safari.

Noen av produktene er ikke bedriftens egne produkter, men de selger produkter på vegne av andre bedrifter. Markedet til bedriften er variert, men med en solid lokal forankring, ca. 95% av gjestene er norske. Det er to heltidsansatte og syv til åtte guider som er fast i hovedsesongen. Hovedsesongen er fra mai til september, og vinteren er lavsesong. Under pandemien mistet bedriften noen utenlandske gjester, men fikk ganske mange flere norske.

Eieren av bedriften føler at de har vært lite påvirket av pandemien, men anerkjenner at andre i reiselivet har opplevd kriser i denne forbindelse. Bedriften har sett nye muligheter gjennom pandemien, og de har fått midler for å videreutvikle et konsept som fremover vil gi flere bein å stå på. De utvikler seg nå mer til å bli en «reseller» for andres produkter. Denne bedriften kaller vi Reisemålsoperatøren.

4.1.4 Lokalpatrioten

Bedriften til neste respondent kjennetegnes med at turkompetansen er basert på tradisjonell kunnskap og veldig spesifikk for den lokale kulturen. De tilbyr båtbaserte opplevelser i elv eller til sjøs. Den individuelle tilpasningen er medium til lav. Bedriften er kvalitetsdrevet og kjennetegnes også av sterk lokalpatriotisme. Bedriften har eksistert i fire år og kundegruppen var relativt bred før covid-pandemien. Under pandemien har markedet vært dominert av nordmenn, men også merkbart mange finner har funnet frem til dem. Bedriften har én fast ansatt pluss innleide guider.

Strategien tidlig i pandemien var å permittere daglig leder 80%, samt få til avdragsfrihet på lån for å kutte kostnader. Daglig leder har en variert bakgrunn, og vedkommende kunne raskt få andre jobber innenfor blant annet industri og barnevern. Det tok 15 måneder før bedriften fikk noen form for statlig støtte eller annen økonomisk hjelp. Bedriften har fått økonomisk nødhjelp i form av lån fra daglig leder. De har fått støtte i flere av tiltakspakkene som har blitt lagt frem, og de samarbeider med flere andre bedrifter i regionen for å utvikle nye produkter

og for å nå nye markeder. Respondenten synes det er positivt at nordmenn har fått øynene opp for Norge som reisemål. Han tenker at små bedrifter har fordeler med tanke på at de er enklere å snu, og at de for eksempel bare har egen inntekt å tenke på. Respondenten fremstår som en lokalpatriot og en ivrig pådriver for etablering av bedriftsnettverk i kommunen han bor i. Han beskriver seg selv som en folkelig mann uten høy utdanning. Opplevelsen er at pandemien har gitt rom for å jobbe med å bygge bedriftens identitet og å finne frem til en god driftsform. Denne respondenten velger vi å gi navnet Lokalpatrioten.

4.1.5 Konserndirektøren

Respondenten i denne bedriften driver et lite konsern. I 2018 startet han en bedrift som tilbød naturbaserte reiselivsopplevelser både på sjøen og på land. Derfra har det ekspandert raskt og konsernet inneholder i dag blant annet flere spisesteder og flere overnattingssteder. Bedriftene i konsernet hadde flere ulike kundesegmenter da pandemien rammet. Den delen av konsernet som drev med opplevelser hadde mange utenlandske gjester.

Strategien til respondenten har vært å prøve å strekke seg lengst mulig før de stoppet driften. Samtidig har de måttet stenge driften av for eksempel spisestedene når det har vært restriksjoner som har tvunget dem til det, og når reiserestriksjoner har hindret gjester i å komme reisende. Da den nasjonale lockdownen var et faktum, måtte de permittere alle ansatte, med unntak av noen få i ledergruppa. Respondenten har ifølge seg selv aldri jobbet så mye som under pandemien. Det ble svært mye å gjøre, og få til å gjøre jobben når permitteringer, kunder, bygningsmasse og alt annet forefallende arbeid skulle tas hånd om.

Respondenten forteller at de har fått tildelt ulike statlige midler i flere omganger, og at de har forsøkt å omstille seg til å drive med både leirskole og strandrydding. Han sier de under tiden har blitt mer «grønn» i måten å tenke på. De har også benyttet tiden til å utvikle organisasjonen, og de har blitt mer digitale. Flere av overnattingsstedene deres har fungert som karantenehotell. Respondenten sier at de gjennom dette har opprettet planer for å håndtere smitte og at de har lært mye om denne typen situasjonshandtering. Denne respondenten får navnet Konserndirektøren.

4.1.6 Lillebrorenen

Firmaet som siste respondent driver, har vært i drift i ca. 3 år. Det er en del av et konsern og er søsterbedrift med et nærliggende hotell som «forer» bedriften med gjester. Kundegruppen var pre-covid mye norske på sommeren, utlendinger på vinteren og kurs/konferansegjester på vår og høst. Fordelingen av gjester på produktene var ca. 80% på guiding og kursing og ca. 20% på nordlysgjester. Før pandemien rammet var det ca. 1,5 ansatte. I tillegg ble det benyttet freelance-guider i bedriften.

Daglig leder gikk raskt over i jobb i barnevernet da landet stengte. Han hadde ikke jobbet lenge nok i bedriften til at han hadde opparbeidet seg rettigheter til å bli permittert. For at bedriften skulle klare seg økonomisk, gikk eierne av konsernet inn og lånte penger til bedriften i den mest kritiske fasen. I løpet av sommeren 2021 ble disse pengene betalt tilbake til eierne. Bedriften har fått omstillingsmidler og har brukt disse på kompetanseheving og på å endre og spisse en del av produktporteføljen. Tidligere prøvde de å ha produkter til ethvert behov og enhver smak, men har valgt å ta ned antallet produkter og holde seg til et konsept der alle produktene er kystbaserte, enten ved bruk av båt, eller ved bruk av kajakk. Bedriften skal fortsatt først og fremst sørve søsterbedriften, hotellet, derfor kaller vi den Lillebrorenen.

4.2 Krisens fem faser

I det følgende vil vi forsøke å sammenlikne de mulighetene bedriftene hadde i de ulike fasene av pandemien, samt diskutere de strategiene de valgte.

4.2.1 Oppdage

På spørsmål om de så krisen komme, var det ingen av bedriftene som forutså verken pandemien eller krisen eller hva den ville medføre for reiselivet. Et viktig element i å oppdage en krise er å se etter faresignaler ifølge Pearson og Mitroff (1993)

Konserndirektøren: Bare en uke før så vi ikke konjunktorene av noen ting av det som skulle komme, men på kort sikt stoppet alt. (..). Så det ble bom stopp på dagen.

I Norge begynte ikke signalene å bli tydelige før vi kom til slutten av februar og begynnelsen mars 2020. Det til tross for at nyhetene om koronaviruset, og utbredelsen av det, i andre land hadde versert i nyhetene siden januar.

I DSB- sin analyse av krisescenarioer, som vi tidligere har beskrevet, (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2019) var det en viss usikkerhet rundt et eventuelt pandemivirus og virusets evne til å spre seg. Covid-19-pandemien ble utløst av en virusvariant som spredte seg hurtigere enn andre virus. Det kan tenkes at prosessen rundt myndighetenes respons, og deres strategi tilknyttet håndtering av den, førte til at hendelsen ble oppfattet som en plutselig og uoversiktlig hendelse hos mange av våre respondenter. Det ble gitt inntrykk av at det ikke fantes tidligere beredskapsplaner for pandemier på et nasjonalt nivå.

Mitroff (2016) peker på at store kriser som for eksempel terrorangrepet 11. september 2001 er en type hendelser som scorer lavt på sannsynlighet og svært høyt på konsekvens i risikostyring. Gjennom tradisjonell risikostyring risikerer man at faresignalene for en slik type krise får «for lav score» og dermed ikke blir tatt hensyn til, eller signalene blir ikke hensyntatt så lenge det ikke kommer klar og tydelig beskjed fra myndighetenes side om at tiltak må iverksettes. Gjennom vår egen erfaring og i dialog med respondentene får vi en forståelse av at naturbaserte reiselivsbedrifter verken var dårligere eller bedre forberedt enn «resten av Norge» på den forestående pandemien og følgene av den.

Krisehåndtering har ifølge Mitroff (2016) fokus på å forberede seg på ulike typer kriser uavhengig av risiko, det er de store krisene som kan gjøre mest skade dersom man ikke er forberedt. Covid-19-pandemien beskrives som en form for naturkatastrofe, etter Pearson og Mitroff (1993) sin inndeling av typer kriser. I en type krisesituasjon som store naturkatastrofer er beredskap innenfor nasjonale myndigheters ansvarsområde. På et teoretisk plan kan vi lure på om ikke bedriftene hadde forberedt seg på ulike krisescenarioer, men på et beredskapsfaglig plan ligger ansvaret for å forutse og planlegge for slike hendelser på et annet samfunnsorganisatorisk plan. Trusselen om pandemi virker å ha gått under radaren for de fleste respondentene våre. En mulig forklaring på at ingen forutså pandemien før den kom, kan være at beredskapsplanlegging for denne type hendelse ligger på et nasjonalt nivå og at det ikke har vært mye søkelys på denne type hendelser i det norske samfunnet. Slik manglende forberedelse kan kanskje også ha en psykologisk forklaring? Det er naturlig for de fleste mennesker å ønske å skyve problemer til side og unngå det som er ubehagelig. Vi kommer tilbake til spørsmålet om beredskapsplaner og hvilke nivåer ulike planer skal ligge på.

Comfort (2007) viser til at kapasitet, kommunikasjon, koordinasjon og kontroll er oppgaver som faller inn under kriseledelse. Ut fra det vi kjenner til om naturbaserte reiselivsbedrifters arbeidsmengde, er det grunn til å tro at turproduksjon og gjennomføring av hverdagen generelt er så ressurskrevende at det gir begrenset kapasitet til å kunne planlegge for alt som kan oppfattes å ligge utenfor bedriftens egen sfære. Erfaringen vår med små naturbaserte reiselivsbedrifter, er at det ofte er få mennesker og få ressurser tilgjengelig, og et vell av å arbeidsoppgaver som skulle vært gjort. I forbindelse med håndteringen av covid-19 var det mye som var uoversiktlig og uavklart i begynnelsen, også for myndighetene. Diskusjonen dreide seg blant annet om befolkningen skulle pålegges å ha på munnbind, nedstenginger og karantenebestemmelser. Det er for tidlig å si noe om den totale effekten pandemien har på reiselivet, vårt fokus har vært å få vite noe om hvordan håndteringen så langt har gått. Vi kan reflektere over hvorvidt bedriftene kunne gjort noe annerledes for å oppdage pandemien og om det ville hatt noen som helst praktisk betydning for dem. En bedriftseier som følger med på «det store bildet», ville kanskje visst at pandemier rammer verden med ujevne mellomrom og ville kanskje blitt mindre overrasket da koronaviruset begynte å spre seg fra Kina og hitover, men ville det å oppdage pandemien tidligere hatt noen effekt? På noen felter vil det være for sent å planlegge og gjøre endringer i bedriften i det du oppdager en krise under oppseiling, i andre tilfeller har du anledning til å justere kursen underveis. I det følgende vil vi se på ulike tilpasninger og endringer som kan være med på styrke resiliensen til bedriftene, tilpasninger som kan være med på å gjøre at de kan møte kommende kriser på en bedre måte.

4.2.2 Forebygge og forberede

Den neste krisefasen handler om å forebygge og forberede. I intervjuet spurte vi om det fantes kriseplaner i bedriften. Ekspedisjonslederen kunne fortelle at de hadde kriseplaner for turene sine, og det som kunne berøre gjester direkte. Beredskapsplaner for kriser som rammer selve organisasjonen var ikke utarbeidet i forkant av pandemien. Dette forklarte han gjennom en tankegang om at ingen helt kunne vite hvordan en slik pandemi ville utvikle seg og hvilke tiltak som ville bli nødvendige å iverksette for å håndtere den.

Alle respondentene svarte at de hadde kriseplaner, eller beredskapsplaner, for å håndtere problemer som måtte dukke opp i forbindelse med turproduksjon. Ingen hadde planlagt for hva som skulle skje dersom en global pandemi skulle ramme på den måten koronapandemien

gjorde. Planleggingsarbeidet i bedriftene hadde dermed søkelys på andre typer kriser og hadde lite samsvar med hvilken type krise de faktisk møtte

Ekspedisjonslederen: *Nei, vi har ingen systemer som var forberedt på det som skjedde. Vi er forberedt på krise på tur, vi har veldig stort fokus på sikkerhet på tur, men som ting som skjedde nå kom over oss som et jordskjelv egentlig. Det var vi ikke forberedt på. (...) Ja denne typen kriser på dette nivået her var vi på ingen måte forberedt på. Menneskelig sikkerhet er der fokuset ligger.*

Destinasjonsutvikleren: *Ikke for sånne kriser, nei. Det er mer sånn krise hvis en eller annen ulykke skjer på en av våre turer. Hvis en gjest skulle bli alvorlig skadet eller i verste tilfelle dø, da har vi en slags kriseplan (...) men det å ha en kriseplan for en sånn hendelse som pandemien, det tror jeg det er ganske få som har. Planlegger ikke for å ha det.*

Vi kan undres over hvorfor bedriftene ikke hadde forberedt seg på en mulig markedssvikt, som er betraktet som en reel risiko i turistnæringen. Ville de valgt andre strategier dersom de hadde visst at markedet deres skulle falle bort over natta? Hva ville skjedd om de hadde valgt andre strategier? Er det helt utenkelig for en naturbasert reiselivsbedrift at hele eller deler av markedet brått skal bli borte? De senere årene har stadig flere kinesere funnet veien til Nord-Norge for å oppleve nordlys og som følge av denne «bonanzaen» har det dukket opp mange nye reiselivsbedrifter som i stor grad baserer seg på nordlysturisme for dette kundesegmentet. Hva ville skjedd med disse bedriftene dersom alt reiseliv gikk som normalt, med unntak av det kinesiske markedet der flyskammen etter hvert hadde blitt så stor at over halvparten av dem velger å droppe turen til Europa? Det er lett å tenke seg at disse bedriftene ville fått det tøft.

Dersom bedriftene hadde hatt en kriseplan som planla for en driftsstans, uavhengig av årsak, ville det vært interessant å se på om de hadde hatt et annet forhold til for eksempel intern økonomi. Konserndirektøren kunne fortelle at de hadde fått kuttet mange kostnader, som de ikke hadde hatt helt kontroll på i forkant av pandemien. Dette ble de oppmerksomme på gjennom den jobben de gjorde rundt kutting av kostnader i startfasen av pandemien.

På en annen side er økonomi en dynamisk prosess i en bedrift. Balansen mellom å sitte og vente på at en krise skal ramme, og drifte som normalt, vil igjen kunne gi andre utfordringer for lønnsomhet. En bedrift kan ikke være i kriseberedskapsmodus ved alle avgjørelser, men i

perioder hvor man ønsker å investere må man kanskje samtidig være forberedt på at absolutt alt kan skje.

Mange av myndighetenes regler og planer blitt endret og tilpasset under pandemien. Dette kunne gjort at bedriftenes eventuelle beredskapsplaner rundt en markedssvikt ville vært ugyldig og kanskje utdatert i en krise som covid-19. Pearson og Mitroff (1993) hevder at selv om man jobber med å være tilstrekkelig forberedt, vil man ikke kunne hindre at kriser forekommer. De mener at det å være forberedt gir en mulighet til å håndtere uforutsette hendelser bedre. Mitroff (2016) argumenter i sin forskning for å benytte metoden krisehåndtering fremfor risikostyring. Krisehåndtering handler i følge Mitroff (2016) om «å tallfeste forventet skade som følge av ulike risikoer». Hans tilnærming til krisehåndtering dreier seg om å kartlegge ulike typer av mulige kriser, for så å kunne planlegge strategier ut ifra hva som potensielt kan oppstå. Ved å benytte seg av tankesettet til Mitroff (2016) er det mulig at bedriftene hadde vært forberedt på en form for naturkatastrofe, noe som hadde satt bedriftene ut av spill, og på den måten indirekte hatt en plan for markedssvikt. Potensielle økonomiske trusler finner man til enhver tid, både internt og utenfor bedriften. Dette fratar ikke bedriftene ansvaret for å planlegge for en krisesituasjon, derimot kan det argumenteres for at dersom de hadde praktisert en tilnærming slik Mitroff (2016) foreslår, hadde de muligens hatt en kriseplan som sa noe om unormale kriser i sine planer, se figur 3.

Vi er usikre på om en kriseplan som omhandler en pandemi ville utgjort en forskjell for noen av bedriftene i møte med covid-19. Innledningsvis snakket vi om ulike nivå for beredskap, og at beredskap tillegges ulike ansvarsfunksjoner som personer, bedrifter eller nasjonale myndigheter. Ved å ha et nasjonalt beredskapsnivå, hvor informasjon gis fra nasjonalt hold, oppfatter vi også at det ligger et ansvar på nasjonalt nivå å håndtere en krise som pandemi. Da pandemien rammet og Norge ble stengt, var det slik vi ser det, opp til myndighetene å informere om hvilke tiltak som skulle iverksettes og når. Funnene våre viser at myndighetene satte regler for innreise og nedstenging gjennom nasjonale tiltak i sin smittevernstrategi. Dette fungerte som en overordnet plan for videre oppfølging internt i bedriftene idet krisen rammet. I gitt situasjon hadde ikke bedriftene noe valg om å holde åpent, selv om grensene var åpen en periode rett etter 12. mars. Landet stengte ned og alle arrangement ble avlyst, i tillegg til gruppeaktiviteter, slik at de ville ikke kunne driftet på noe vis uansett.

Teorien om i krisehåndtering i små bedrifter underbygger våre funn om at små og mellomstore bedrifter kan være mer sårbare når det gjelder å være forberedt. Dette kan ha en forklaring i at de har mindre ressurser tilgjengelig og dermed er mer avhengighet av myndighetene (Alves et al., 2020). På en annen side vil en liten bedrift kunne ha en fordel ved at de raskt kan snu seg og gjøre endringer, slik Lokalpatrioten i vårt materiale hevder. En liten bedrift har gjerne et lavere nivå av administrasjon, høy fleksibilitet, innovasjon og lærevillighet (Alves et al., 2020). For en liten bedrift vil disse egenskapene ha en påvirkning på hvor fort de for eksempel kan omstille seg.

Den omstillingsprosessen respondentene våre ble stilt ovenfor, gikk ut på å tilpasse seg til nye markeder og endre sine etablerte produkter, samtidig som de skulle administrere egne og ansattes interesser. Comfort (2007) argumenterer på sin side at evnen til kognitiv kapasitet er essensielt i krisehåndtering. Konserndirektøren understreker at i etterkant av nedstengingen ble arbeidsmengden belastende for de som var igjen, og at dette kan ha medvirket til mange av valgene for håndtering. Slik han uttrykker det, falt alle arbeidsoppgavene på ledelsen alene, og vi tolker at det slik at det har fått følger for videre utvikling, mer om dette senere.

I den grad det kan forventes at en naturbasert reiselivsbedrift skal være forberedt på en pandemi, vil vi oppsummere gjennom diskusjonen vår at det ikke kan bebreides bedriftene direkte at de ikke hadde noen planer for pandemi. Denne form for planlegging hører til på et høyere nivå. I den grad at de kan lage interne planer er det tatt hensyn til at de alle hadde interne planer for kriser, som for eksempel ulykker.

4.2.3 Håndtere situasjonen

Verden er rammet av en pandemi. Hele samfunnet stenger ned og alle reiselivsbedrifter opplever et nærmest totalt frafall av gjester over natten. Krisen er i høyeste grad oppstått, vi kan si at vi befinner oss i krisens tredje fase; håndteringsfasen. Hvilke ulike grep har bedriftene gjort, og hva har det ført til? I intervjuet ber vi dem om å beskrive det som har skjedd med bedriften gjennom pandemi-tiden fra den akutte fasen som begynte den 12. mars 2020 og frem til der de var da intervjuene ble foretatt, i slutten av august og begynnelsen av september 2021.

Den tredje fasen i en krise kalles gjerne håndteringsfasen, handlingsfasen, eller skadebegrensningsfasen (Pearson & Mitroff, 1993). I denne fasen gjelder det å håndtere

ressursene slik at skadene blir minst mulig. Fasen krever både tid og gjennomføringsevne. I denne fasen handler det ikke nødvendigvis om å forbedre organisasjonen, men om å håndtere det som skjer slik at krisen opphører (James & Wooten, 2005). Som nevnt i teorikapitlet presenterte Berbés-Blázquez og Scott (2017) syv prinsipper som kan bidra som veiledning i å bygge motstandskraft. Berbés-Blázquez og Scott (2017) skriver at det første prinsippet for å bygge resiliens er «diversity», eller mangfold. Det at en bedrift eller en organisasjon har flere bein å stå på kan fungere som et sikkerhetsnett, det gjør at man blir mindre sårbar dersom ett av «beina» skulle falle bort. I dette tilfellet kan vi nesten si at alle beina forsvant; fra én dag til en annen forsvant nesten all reisevirksomhet og dermed nesten hele bedriftens inntekt.

Permitteringer, mangfold og kostnadskontroll

Respondentene våre har variert yrkesbakgrunn og kompetanse. Flere tok seg annen jobb i næringer som ikke var like hardt rammet av pandemien som det reiselivet var, blant annet innenfor barnevern, anleggsvirksomhet og i forsvaret. Dette viser de har «flere bein å stå på» og dermed en resiliens på individplan i forhold til å kunne håndtere situasjonen. De sikrer egen inntekt og får ned lønnskostnadene i bedriften de jobber i. Allerede få dager etter nedstengningen får en av respondentene jobboppdrag utenfor bedriften. Dette gjør han fordi ansettelsesforholdet i reiselivsbedriften, der han er ansatt som daglig leder, er så nytt at han ikke har opparbeidet seg rettigheter og dermed ikke kan bli permittert.

Lillebroren: Jeg ble ikke permittert fordi jeg ble ikke ansatt fast før nå i år, men i praksis gikk jeg inn i en annen jobb. Jeg hadde bakgrunn fra barnevernet, jeg gikk inn og jobbet der et år. Så jeg hentet ikke ut lønn på Vikøy Opplevelser det året.

Heller ikke Ekspedisjonslederen hadde opparbeid seg rettigheter til å bli permittert fra bedriften han ledet, ettersom han leide seg ut fra eget enkeltmannsforetak (ENK) til denne bedriften. Bedriften stod oppført med null ansatte. Det er svært vanlig å leie inn freelancere til oppdrag i reiselivet, spesielt som guider.

Ekspedisjonslederen: Jeg har fungert som daglig leder, men jobbet som selvstendig. Vi har ikke hatt noen faste ansatte, og det slo jo litt feil ut da Korona kom, for da mistet vi mange muligheter til å få støtte, med at vi ikke har faste ansatte. Det var veldig dumt egentlig

Fra sommeren 2020 tar Ekspedisjonslederen seg jobb i forsvaret og sikrer egen inntekt gjennom dette.

Som daglig leder og eneste ansatt kan du ikke permittere deg selv 100%, det vil sees på som en nedleggelse av bedriften. Flere av respondentene blir delvis permitterte fra sine stillinger. Lokalpatrioten permitterte seg 80% og berget, etter eget utsagn, sin private økonomi med det.

Lokalpatrioten: (...)12. Mars 2020(...) sto vi helt på bar bakke, null inntekt. Jeg selv hadde gått fra trygg inntekt til null inntekt igjen, heldigvis hadde jeg nådd å lønne meg selv i et par måneder slik at jeg hadde permitteringsgrunnlag og faktisk fikk den hjelpen som var da. Så jeg berget meg selv personlig økonomisk. Det var harde dager i mars 2020 for å si det slik, men vi sto han godt av absolutt.

Senere i pandemien tar Lokalpatrioten seg flere ulike jobboppdrag, både i barnevernet og som mekaniker og anleggsarbeider. Samtidig gjør han det han kan av kundepleie og klargjøring i egen bedrift innenfor den 20%-stillingen han har.

Flere av respondentene tok seg altså jobb utenfor bedriften og la bedriften litt på is i en periode. To av de som tok seg jobb utenfor egen bedrift, hadde ikke mulighet til å permittere seg på grunn av manglende eller for kort ansettelsesforhold. Den siste respondenten hadde slike rettigheter, men valgte likevel å ta andre jobboppdrag utenom bedriften. Bedriften som Konserndirektøren leder, er en del av et konsern hvor eierne lånte penger til bedriften.

Lokalpatrioten styrket likviditeten i firmaet ved å skyte inn egne, oppsparte midler og klarte på denne måten å betjene de faste, uunngåelige utgiftene i firmaet. Ekspedisjonslederen hadde minimale driftskostnader, derfor bestemte de og de andre eierne i bedriften seg for å legge bedriften på is en periode. Alle respondentene var tydelige på at det aldri handlet om å legge ned bedriftene, men om å «fryse» bedriften og vente på at situasjonen skulle endre seg.

Ekspedisjonslederen: (...) vi har ingen kostnader vet du, ingen ansatte, ikke noe mer enn et lager på Svalbard som koster oss 18000 kr i året. Det er nok den ene store faste kostnaden vi har, og så var det noen faste små kostnader som løp de 3 neste månedene [...]

Var det en ubetinget fordel å ha få kostnader slik at man kunne «fryse» bedriften en periode? Ekspedisjonslederen reflekterer litt over dette og kommenterer at dersom bedriften hadde hatt

store, faste kostnader, ville de kanskje vært tvunget til å finne flere muligheter i stedet for å «fryse». Han tenker at de kanskje valgte enkleste utvei ved å fryse bedriften slik de gjorde.

Ekspedisjonslederen: *Har du store faste kostnader som går, så kan man jo bare slå seg konkurs og (...) gå videre med livet, eller man kan kjempe for det. Vi hadde mest sannsynlig kommet til å gjøre det siste. For da hadde vi sikkert hatt noe som vi måtte tatt vare på(...)*

Ekspedisjonslederen forteller videre at det har blitt ansatt en ny daglig leder i bedriften, og at han har vært i jobb siden november 2020. Den nye daglige lederen har stått på og har lagt ned mye arbeid for å få bedriften videre. Hadde ikke den nye daglige lederen gjort dette, tror han at de ville lagt ned og heller startet på nytt etter pandemien.

Den eneste bedriften som har flere på lønningslisten er bedriften til Konserndirektøren. Da nedstengningen kom, ble alle ansatte bortsett fra han selv og noen få andre i ledelsen permittert. Han beskriver at han aldri har jobbet så mye og så hardt som under pandemien, men var tvunget til å permittere nesten alle ansatte for å spare penger. Samtidig hadde han jobber som skulle vært gjort både med bygningsmasse, produkter, kunder og personale. Her ble mange mennesker permittert for at bedriften skulle spare penger, men det innebar samtidig at de ikke hadde lov til å jobbe for bedriften mens de mottok dagpenger. Dette skapte et tydelig dilemma for både Konserndirektøren og for hans ansatte hvor de ansatte hadde gjorde seg skyldig i lovbrudd om de møtte på jobb. Her kan vi peke på de psykologiske kontraktene mellom ansatte og leder (Jacobsen, 2018), det er lett å forstå at det kan ha blitt opplevd som vanskelig for de ansatte å si ja til å komme «uoffisielt» på jobb og dermed gjøre seg skyldig i lovbrudd i forhold til å motta dagpenger mens man jobber, samtidig som det kan ha følt som utfordrende å ikke lojalt stille opp for arbeidsgiver når han trenger det.

Konserndirektøren: *«All utvikling, alle prosjekter alt stoppet opp. Ledelsen fikk en sinnsyk belastning, det er egentlig det verste med hele pandemien. Alle eiere alle ledende ansatte har måtte ta over arbeidsoppgaver til ansatte, så vi har forfalt i utviklingen.»*

De fleste naturbaserte reiselivsbedrifter er små, og kjennetegnes gjerne av at det er såkalte livstilsentreprenører som driver i denne næringen. Slike livstilsentreprenører er gjerne både kreative og dedikerte til det de holder på med, og innovasjon er en viktig faktor (Forbord &

Sivertsvik, 2021). At de daglige lederne lett får seg jobboppdrag utenfor bedriften når behovet for annen inntekt oppstår, samsvarer med det vi vet om at bedrifter som driver innenfor naturbasert reiseliv ofte er sesongbaserte og vante med å ha flere inntektskilder (Forbord & Sivertsvik, 2021).

Små bedrifter er ekstra sårbare for kriser, samtidig som de kan møte en krise med stor fleksibilitet (Alves et al., 2020) Dette stemmer med funnene våre, som viser at respondentene snur seg raskt, setter inn tiltak og klarer å holde bedriften flytende nok til at de ikke trenger å slå seg konkurs. Lokalpatrioten beskriver hvor fleksibelt han har det i sin bedrift:

Du har egentlig kun deg selv å tenke på [...] du kan snu bedriften på femøringen og gjøre noen vedtektsendringer slik at du kan gå fra opplevelse til utleie av arbeidskraft slik som jeg har gjort. I pandemien har jeg vært arbeider innenfor barnevernet, jeg har leid meg ut som maskinfører og anleggsarbeider, teknisk industrimekaniker (...) fordelen med en liten bedrift, at man kan snu seg litt fortere. [...] du har alle hattene selv, så du går (...) i skapet og plukker ut litt av de forskjellige hattene og hiver den på hodet.

Det er all grunn til å tro at flere at bedriftene tar med seg nyttige erfaringer videre når det kommer til ansettelsesforhold og de rettighetene som kommer med det å være ansatt i et AS. Slik vi ser det vil dette kunne bidra til styrket resiliens i bedriften. Vi kan bare reflektere over det og håpe at myndighetene vil løse dilemmaet med permitteringer og arbeidstakernes «arbeidsforbud» på en annen og mindre rigid måte i akutfasen av fremtidige kriser.

Nye produkter og markedstilpasninger

Gjennom pandemien har det i mange land vært strenge restriksjoner som har vanskeliggjort både ankomst og avreise (Sharma et al., 2021). Dette har naturlig nok medført at nesten hele det utenlandske markedet har vært forhindret fra å komme til Norge, samtidig som vi nordmenn har hatt begrensede muligheter til å reise ut av eget land. Den innenlandske turismen vil kunne dominere reiselivet gjennom pandemien (Haywood, 2020, referert i Sharma et al., 2021, s. 5). På grunn av dette, måtte reiselivet i Norge i stor grad basere seg på inntekter fra norske gjester. Det norske markedet er, i langt større grad enn det utenlandske, konsentrert rundt fellesferien i juni og juli. Som nevnt tidligere i diskusjonen er det en styrke for enhver bedrift å ikke «legge alle eggene i én kurv», enten disse «eggene» gjelder

kompetanse, produkter, markeder eller andre ting. Hvordan har bedriftene håndtert bortfallet av det utenlandske markedet? Har de utviklet nye produkter for å tilpasse seg andre markeder?

Både Destinasjonsutvikleren og Konserndirektøren forteller at de utarbeidet og tilbød andre produkter enn de hadde gjort tidligere. De hadde allerede båter og utgifter til disse, og når ikke båtsesongen gikk som normalt med tilreisende gjester, kunne de få litt inntekter gjennom å ta inn strandrydding og leirskole som en del av sitt opplegg. Dette underbygger teorien om å bygge styrke gjennom å kunne tilby flere ulike produkter.

Konserndirektøren: Vi har en del transporter av type lokalkjøring, og så har vi fått leirskole og strandrydding(...), som gjør at vi endrer sesongen vår.

Begge forteller at det lå en del utfordringer i møtet med det norske markedet og beskriver at den norske kunden gjerne er vant til tur og vil klare seg selv, eller ta kurs for å bli i stand til å klare seg selv, for eksempel i kajakk. En topptur der man selv kan ta seg til startpunktet, er det for eksempel vanskelig å selge inn til en norsk kunde, hevder Lillebroren. De norske vil leie og klare seg selv, men er mer villige til å kjøpe en guidet tur dersom de likevel må fraktes til turens startpunkt i båt, eller at turen er utilgjengelig på annen måte. Destinasjonsutvikleren beskriver nordmenn generelt som selektive på hva de er villige til å betale penger for. Utenlandske gjester er i større grad åpne for hva som helst, kanskje fordi de ikke vet like mye og dermed får det litt vanskeligere når de skal vurdere produktene. Like fullt trekker Destinasjonsutvikleren, Lillebroren og flere av de andre respondentene frem at nordmenn er betalingsvillige når produktet først fremstår som attraktivt. At nordmenn fremstår som forskjellige fra utenlandske gjester er interessant, og gir et eksempel på at det norske markedet har andre behov som må dekkes.

Lillebroren: Nordmenn er litt mere selektive på hva de betaler mye for har jeg opplevd, og så er de likevel gode betalere når det er noe de vil ha.

Destinasjonsutvikleren: Vi nordmenn er jo litt spesielle i reisevanene kontra en standard sveitser. Vi har litt spesielle reisevaner der vi helst ikke skal ha guide, vi skal leie elvebåten og gjør turene våre selv.

Destinasjonsutvikleren: Nordmenn er mer gniene, vi er vant til å være på tur (...) vi er mer selvstendig, vi skal berge oss selv på tur. Så vi har den kulturen i Norge at vi drar på telttur, vi camper, vi skal ikke sove på dyre hotell, i egen region eller hjemløst som regel. [...] Det er det inntrykket jeg sitter igjen med rett og slett.

Kan det være at noen av respondentene generaliserer når gruppen «nordmenn» beskrives som mer gniene? Her er det kanskje en mulighet for at de generaliserer, med bakgrunn i få erfaringer. Det er viktig å reflektere over at denne gruppen er langt fra homogen, den omfatter innbyggerne i et helt land med stort og smått med alle mulige ulike preferanser og kapasiteter. Som tidligere nevnt vil vi gjerne gruppere og henge på knagger og kanskje kan vi trekke ut noen generelle trekk som vil passe mange nordmenn. Det kan likevel være nyttig å tenke på at vi kan finne tallrike forskjeller i en så stor gruppe, med flere millioner individer, både betalingsvilje og preferanser vil variere sterkt.

Destinasjonsutvikleren trekker frem at hovedproduktet deres, en elvebåttur, er så unikt at også nordmenn er villige til å betale for båtturen. De fleste forstår at en slik tur ikke er noe de kan gjøre på egen hånd, og at det ikke blir helt den samme opplevelsen å gå til fots oppover elva. Han synes at han merker en forskjell i betalingsviljen hos den norske gjesten fra sommeren 2020 til sommeren 2021 og tenker at det kan ha med flere ting å gjøre, både stor reisevilje, at folk har fått øynene opp det å reise i eget land, lavere rente og at folk generelt har mer penger. Sommeren 2020 opplevde han at det var langt flere som ringte for å spørre om pris på produktene før de ville booke, mens sommeren 2021 var ikke pris et like stort tema, gjesten ville ha turen uansett.

Destinasjonsutvikleren: Nå er det blitt så mye fokus siden 2020 sommeren på eget land slik at folk har fått øynene opp og skjont at vi kan legge igjen noen kroner i eget land og få en fantastisk ferie på det. Så utviklingen ser ut til å gå den veien at nordmenn vil bruke litt penger i eget land rett og slett. [...] I fjor var det hele tiden en diskusjon om hvilken type rabatt vi kunne få hvis vi gjorde slik eller slik, men i år har det vært ekstremt lite spørsmål om pris.

Hvis vi ser nærmere på det Destinasjonsutvikleren sa, om at nordmenn er mer gniene enn andre, er det en påstand som holder vann? Kan det tenkes å ha en sammenheng med at

flertallet nordmenn som ferierer i Norge tradisjonelt har oppholdt seg på egen hytte eller har besøkt venner og familie i feriene, og at mange dermed ikke har vært vant til å bruke penger på overnatting eller opplevelser? Kanskje ser vi ikke på oss selv som turister når vi reiser rundt og besøker slekt og venner, men vi blir vist rundt av vertskapet vårt, eller vi klarer oss selv. Kan det være at nordmenns betalingsvilje har økt proporsjonalt med avstanden hjemmefra? Ville jeg, Lise, som er bosatt i Alta, vært villig til å betale f.eks. 10 000,- for å delta på en guidet skitur mellom Alta og Karasjok med overnatting på fjellstuene, eller være med på vårflyttinga til samene når disse produktene så og si foregår i min egen bakgård? Jeg hadde ikke vært villig til det, jeg ville tenkt at jeg kunne ordnet dette selv med å få noen til å kjøre meg til turens startpunkt og så sørge for å bli hentet der turen ender, eller at jeg kunne ringt noen av de jeg kjenner som driver med reindrift for å delta på reinflyttinga til sidaen deres. Logistikken og alt rundt det å delta på en slik opplevelse hadde vært enkel å fikse for meg, fordi jeg har lokalt nettverk og lokalkunnskap. En gjest som kommer fra andre deler av Norge, har ikke noen av delene og vil i større grad være avhengig av å betale for å få tilgang til den samme opplevelsen. Hva skjer med min betalingsvilje dersom jeg vil ha en eksotisk opplevelse med safari i Afrika? Personlig kjenner jeg at betalingsviljen er god; attraksjonsverdien er stor, jeg kan ikke ordne safari på egenhånd og jeg må dermed kjøpe tilgangen til lokalkunnskap, nettverk og logistikk gjennom å delta på en organisert tur.

Forklaringen kan ligge i at kostnadene i feriebudsjettet er forskjellig i forhold til hvor man ferierer. På utenlandsturer er det dyrt å reise dit, mens det gjerne er billigere å oppholde seg og spise. Ved hjemlig feriering er transport billig, mens opphold og mat kan være dyrere, nettopp derfor kan det bli vanskelig å sammenlikne en reise i Norge med en reise til feks Spania.

I tillegg kan vi tenke oss at det finnes en gruppe svært betalingsvillige Nordmenn, som tidligere har brukt denne betalingsviljen i utlandet. Også denne gruppa har i større grad feriert i Norge under pandemien og da har valgt å bruke pengene de ellers ville brukt i utlandet i Norge. Vi skal ikke gå mye nærmere inn på betalingsvilje når det kommer til det å spise på restaurant, men vil vise til et eksempel fra bedriften Trasti & Trine i Alta, som driver med både overnatting, mat og hundekjøringsopplevelser. Da vi uformelt spurte en av eierne, Trine Lyrek, om hvordan det står til med betalingsviljen blant nordmenn, svarte hun at nordmenn ikke bruker å reagere på prisene i restauranten, men at de ofte reagerte på prisen på en

hundekjøringsopplevelse. Dette mente Lyrek hadde noe med at mange gjerne har en forventning til hva et restaurantbesøk skal koste, en etablert referansepris (Røkenes & Prebensen, 2012). De færreste vil kanskje ha en formening om hva en hundekjøringsopplevelse skal koste, dersom de ikke har kjøpt noe tilsvarende tidligere.

Kan det tenkes at mange nordmenn har gjennomgått en holdningsendring gjennom pandemien? Har vi i større grad blitt villige til å betale for opplevelser som ligger nærmere egen hjemmass? Det virker utvilsomt sånn, mange ser ut til å ha rettet blikket mot opplevelsproduktene som finnes i eget land. På mange måter kan vi si at naturbaserte reiselivsbedrifter har fått styrket sin resiliens gjennom at flere av de nasjonale gjestene har endret seg i forhold til betalingsvilje. Destinasjonsutvikleren beskriver at det var vesentlig færre som kommenterte prisen sommeren 2021, noe som kan peke mot nettopp en slik utvikling.

Ikke alle respondentene lyktes med å tilpasse seg et nytt marked. Ekspedisjonslederen forteller at de mistet mange av guidene de hadde leid inn tidligere og at det derfor ble vanskelig å arrangere turer for det norske markedet i Norge. Guidene var eventyrlystne og ville heller ut i verden på guideoppdrag. Det var tydelig at oppdrag som guide i Norge ikke var så interessant som de tidligere oppdragene i utlandet. Bedriften opplevde de at flere av guidene startet for seg selv i stedet, uten at de lyktes spesielt godt med dette. Ekspedisjonslederen tok seg som nevnt over jobb i Forsvaret.

Ekspedisjonslederen: *De synes ikke det var spennende nok. Det var tydelig for meg at det å guide i Norge var ikke noe tema, de ville ut i verden. Da la vi firmaet dødt da vi oppdaga det.*

Det at flere av guidene startet for seg selv og ikke helhjertet gikk inn for å støtte bedriften sitt forsøk på å arrangere turer i Norge kan betraktes på flere ulike måter. Vi ser litt nærmere på dette litt senere i kapitlet i lys av temaet psykologiske kontrakter.

Det å ha flere bein å stå på kan blant annet handle om å nå nye markeder med de produktene du allerede har, eller det kan handle om å utvikle flere ulike produkter for å på den måten treffe nye markeder. I undersøkelsen så vi at flere av respondentene forsøkte å endre produktene sine for å tilpasse seg det norske markedet. Hollnagel (2015, s1) sier at man i en

bedrift har mulighet for å opptre på en måte som er resilient, mens bedriften i seg selv ikke er resilient. (Hollnagel, 2015) Sagt på en annen måte kan vi si at resilient ikke er noe du er, mens resiliens er måten du gjør noe på. Resiliens blir å forstå som et verktøy en kan benytte for å styrke sin egen kapasitet og attraktivitet, og på den måten stille sterkere i møte med en ny mulig krise i fremtiden. Vi trakk frem flere ulike eksempler på hva respondentene gjorde i sine respektive bedrifter hvor de har brukt prinsippet om mangfold for å styrke håndteringen av krisen i sin bedrift. Gjennom handlinger som dette har de hatt en resilient opptreden.

På spørsmål om hvordan bedriftene ble rammet, var det bare bedriften til Reisemålsoperatøren som ikke hadde store endringer i sin bedrift. Allerede før pandemien, hadde de hovedsakelig norske gjester booket på sine turer. At nedstengningen skjedde så nært sommeren som mars, gjorde at bedriften ikke ble nevneverdig berørt og kunne drive nærmest som normalt sommeren 2020. Sharma (2021) peker på at lokal tilhørighet er en av fire nøkkelfaktorer for å skape resiliens i turistindustrien. Teorien støtter funnet vårt og viser at for Reisemålsoperatøren var det en fordel å ha en norsk kundegruppe, i motsetning til de andre. Bedriften var i en god posisjon for å kunne drive godt gjennom pandemien.

4.2.4 Gjenopprette situasjonen

Følger vi krisens fem faser, har vi nå kommet til den fjerde, som gjerne kalles «gjenopprette situasjonen», eller «gjenoppbygging». Det er som nevnt tidligere vanskelig å opprette et klart skille mellom de ulike krisefasene; mange av gjøremålene i bedriftene handler fortsatt om å håndtere krisen og å begrense skadene, mens andre aktiviteter nå begynner å dreie seg om å planlegge for- og gjenopprette en slags ny normalsituasjon. Det har gått nærmere ett og et halvt år siden 12. mars 2020. Hvordan går det? Pandemien er fortsatt ikke over, men vi begynner å se konturene av at den har en ende et stykke frem i tid. Hvilke grep har bedriftene gjort for å tilpasse seg en ny virkelighet? Hvilke forberedelser er gjort for tiden som kommer etter pandemien? Hvilke endringer er gjort for å styrke bedriften?

Myndighetsrespons

Samtalen i intervjuet gikk videre til å handle om bedriftene fikk noen form for økonomisk støtte fra myndighetene gjennom krisen? Vi ba respondentene om å fortelle om de har fått dette. De ble også bedt om å fortelle om hvilken type hjelp de har fått, og om hvilken betydning denne i så fall har hatt for bedriften de leder.

De fleste firmaene i undersøkelsen er små, med mellom 1 og 3 ansatte. Vi ser at det var bedriftene som var ferskest som opplevde at det tok lengst tid å få økonomisk hjelp og støtte fra myndighetene da krisen rammet. De som hadde manglende ansettelsesforhold, eller ansettelsesforhold som hadde vart for kort, hadde ikke rettigheter til å permittere seg. Hadde ikke bedriften tidligere årsregnskap der de kunne vise til nedgang i omsetningen, fikk de heller ikke kompensasjon for bortfall av omsetning.

Livstilsentreprenøren har tidligere fortalt at han ikke var ansatt i bedriften, men leid inn fra eget ENK, og at de av den grunn ikke fikk lønnstilskudd for han. Vilkårene for ulike tilskudd ble endret en del utover i pandemien og bedriften fikk etter hvert støtte til lønn til daglig leder og det tiltrådte, som nevnt, en ny daglig leder i firmaet fra november 2020. De fikk også støtte fra Innovasjon Norge (IN) til utvikling.

Destinasjonsutvikleren på sin side, beskriver at de fikk hjelp til å dekke 65% av husleie og faste kostnader, de trengte bare å legge ved regnskap som viste svikt i omsetning i forhold til tidligere år, så fikk de støtte. Hun er veldig imponert over måten myndighetene har hjulpet reiselivet på og det virker som om støtten de fikk var langt bedre enn hun forventet:

Når man er gründer for seg selv så er man så vant til at ingen kommer og gjør noe for deg. Man må gjøre alt selv uansett hva det er for noe.

Når det gjelder økonomisk støtte, beskriver hun videre at de både fikk tildelt midler fra næringsfondet til å utvikle flere produkter til nærmarked og til nasjonale gjester, og at de fikk tildelt statlige midler, delt ut via kommunene, for å arrangere sommerskole for lokale ungdommer. De sistnevnte var midler som kom godt med tidlig på sommersesongen 2021, mens det enda var lite aktivitet med tilreisende norske gjester. De planlegger også å søke på en pott med midler utlyst av IN nå i 2021, slik at kan drive produktutvikling og at de har noe å holde på med utover vinteren 21/22.

Destinasjonsutvikleren søkte Innovasjon Norge (IN) om et utviklingsprosjekt og holder fortsatt på med det. Hun skildrer at de gjerne ville ha noe å holde på med, og at de ville bruke tida godt og komme styrket ut på andre siden av pandemien. Utviklingsprosjektet deres skal være ferdig i mars 2022. Hun svarte ikke på om de har fått tildelt lønnstilskudd eller andre

driftstilskudd, som kan være en konsekvens av det semistrukturerte intervjuet, som også danner grunnlaget for en slik intervjuform. Lokalpatrioten opplevde å falle litt mellom stolene i begynnelsen av pandemien. De fikk ikke lønnskompensasjon, og de fikk heller ikke midler fra tiltakspakken som skulle treffe små, nyetablerte reiselivsbedrifter. Selv hadde han, som tidligere nevnt, rukket å opparbeide seg rettigheter slik at han kunne bli 80% permittert fra eget AS, og fikk dermed kuttet lønnskostnadene kraftig. De fikk også «bremset» flere av de faste kostnadene ved at de blant annet fikk innvilget avdragsfrihet på lånet de har på båten. Først i mai 2021, nesten 15 måneder etter nedstengningen av Norge, fikk bedriften det første tilskuddet via en kommunal kompensasjonsordning for reiselivet. Senere i pandemien har de, sammen med en samarbeidende bedrift, fått innvilget en omstillingspakke fra IN. De har også fått tilslag på noe midler via den såkalte Omstillingspakke 3 (Innovasjon Norge, 2021):

Vi måtte vente et år etter lockdown før vi faktisk fikk noen form for «Go!» på noe som helst (...) vi måtte berges selv gjennom dette, og det har vi gjort.

Når det gjelder Konserndirektøren, som er den eneste respondenten med mange ansatte, kan han fortelle at de har permittert de fleste ansatte, kuttet kostnader så godt det har latt seg gjøre. De har fått støtte i form av garantilån som etter hans utsagn har vært med på å holde bedriften i live. Han lurer på hva som skjer den dagen disse lånene skal betales tilbake. Når det gjelder bedriften innad i konsernet som driver med turproduksjon, la de den død. Den eneste kostnaden de hadde i her var leasingen av båtene. Resten av utgiftene hadde han på andre deler av konsernet.

Bedriften til den siste respondenten, Lillebroren, var også et for ferskt selskap til at de fikk tilslag på den statlige hjelpepakken som kom tidlig i pandemien. Det var en rekke kriterier som skulle oppfylles og de falt mellom alle stoler. Hadde de hatt ansatte i bedriften, kunne de ha permittert dem, men dette var ikke relevant siden de ikke hadde ansatte. Lillebroren hadde, som tidligere nevnt, ikke vært ansatt lenge nok til at han kunne permitteres. Gjennom pandemien har bedriften Lillebroren leder fått støtte gjennom både omstillingspakke 1 og omstillingspakke 2. Han synes de har vært heldige som har fått denne støtten; pakkene gjorde at bedriften kunne «satse mens de lå nede» og at de fikk anledning til å tilpasse og spise seg mot et norsk marked:

Vi omstilte oss (...) vi skjønte at i sommer ble et norsk marked, så vi omstilte alt av våre produkter dreide seg mye mer om kursing på kajakk, kajakkguiding, toppturer som nordmenn liker(...) vi brukte pengene på, (...) utstyr, (...) kurs og kompetanseheving [...] ny skipper [...]

Erfaringsmessig har turistindustrien, reiselivet, kommet raskt tilbake etter store kriser, epidemier og pandemier som Ebola, MERS og SARS (Sharma et al., 2021). Skatteletter og andre tiltak fra lokale, regionale eller nasjonale myndigheter er viktige tiltak som har blitt tatt i bruk for å hjelpe reiselivet tilbake på beina (Ioannides & Gyimóthy, 2020, referert i Sharma et al., 2021).

Funnene viste oss at alle våre respondenter har fått økonomisk støtte på en eller annen måte under pandemien. Noen av bedriftene måtte vente lenger enn andre før de fikk hjelp, og de har fått støtte fra et ulikt antall kilder på statlig og kommunalt nivå. Alle respondentene gir uttrykk for at støtten de har mottatt har vært viktig for overlevelsen av bedriften. Dersom staten ikke hadde kommet med diverse støtteordninger, ville bedriftene kanskje fått andre utfall av denne pandemien. En fraværende støtte kunne ført til konkurser, arbeidsledige og økte sosiale problemer som følge av det. En del av respondentene valgte som tidligere nevnt å fryse bedriften og ta seg annen jobb. Spørsmålet blir hvor lenge de kunne holdt bedriften i denne tilstanden. De minste bedriftene med små utgifter, kunne kanskje holdt bedriften i livet riktig lenge, også uten hjelp fra myndighetene. Når de likevel fikk økonomisk støtte, fikk de anledning til å omstrukturere seg og tilpasse produktene sine. Dette har gjort dem i stand til å treffe andre markeder under pandemien, men gjør også at de er bedre forberedt til å møte den nye normalen post-covid, enn de ville vært dersom de kun hadde sittet musestille med bedriften i frosset tilstand. I løpet av pandemien har mange av bedriftene har også økt egen kompetanse og har fått laget en mer solid «grunnmur» under bedriften de leder. Alt dette er med på å styrke motstandskraften, og dermed overlevelsessevnen, foran fremtidige kriser.

Myndighetsrespons er en av de fire fremtredende faktorene som påvirker til å styrke resiliens (Sharma et al., 2021) Tett knyttet til teorien om å bygge nettverk, som vi kommer inn på litt senere, har myndighetene spilt en stor rolle i omstillingen som har skjedd i reiselivet i løpet av pandemien. En kan på en måte si at myndighetene har knyttet en form for nettverk inn mot reiselivsbransjen gjennom koronapandemien. Ved å legge til rette for en delvis åpning ved synkende smittetall har de gitt gjentatte lettelser for å kunne utnytte muligheter for inntjening.

Kompensasjoner og diverse støttetiltak har blitt vurdert og gitt underveis, når en visste mer om hvordan pandemien utviklet seg. Balansen mellom å åpne og stenge har vært debattert mellom fagmiljø og politiske organ helt fra krisen startet. Fagmiljøene i seg selv har i noen tilfeller også vært uenige om hvilke tiltak og strategier som bør følges. Usikkerheten har dermed ikke bare ligget hos bedriftene, men versert helt til topps hos de som skal ta avgjørelser til folkets beste. Vårt naboland Sverige valgte en helt annen strategi i startfasen av pandemien, de stengte ikke ned landet slik Norge gjorde. Ingen hadde helt klare svar på hvilke konsekvenser dette ville føre til på det tidspunktet. En av de viktigste budskapene fra norske myndigheter gjennom sine valg var ønsket om en solidarisk tilnærming om å verne om de sårbare i samfunnet og skjerme helsevesenet fra masseinnleggelser, slik en kunne høre om og se i Østerrike tidlig i pandemien. Før en visste nøyaktig hvilke konsekvenser myndighetenes valg ville gi, måtte myndighetene fatte beslutninger på det de hadde av informasjon. Svenske myndigheter har fått sterk kritikk på sin håndtering av pandemien, og mest sannsynlig vil en på et senere tidspunkt kunne få et bedre bilde på hvilke punkter myndighetene vil ønske å forbedre i sine prosedyrer rundt en krise som covid-19. Norge har bedre økonomi enn Sverige, og kunne velge å prioritere befolkningens helse foran økonomi. Myndighetene valgte dermed å gi økonomisk støtte til bedrifter som ble rammet økonomisk av nedstengningen og av restriksjonene som ble innført. For reiselivet har både skjenkestopp, avstandsregler, reiserestriksjoner og antallsbegrensninger og/eller arrangementsforbud, rammet hardt.

Nettverk – styrke samhold

Et av de syv prinsippene for å bygge sosial-økologisk resiliens, prinsipp nummer seks, handler om å "utvide deltakelsen" og beskrives som at man med flere forskjellige deltakere med variert bakgrunn vil å få frem flere perspektiver (Biggs, 2012 & 2015, referert i Berbé-Blázquez & Scott, 2017, s. 17). Et velfungerende nettverk vil kunne gjøre nettopp dette.

Nettverk kan være mye forskjellig. Det kan være internt nettverk i egen bedrift, nettverk med kunder, bedrift til bedrift-nettverk, bedriftens relasjon med lokalbefolkningen, eller det kan handle om mer formelle nettverk lokalt, regionalt eller nasjonalt som næringsforeninger, visit-selskaper eller interesseorganisasjoner som f.eks. NHO Reiseliv. En studie av naturbaserte reiselivsbedrifter viser til at det er en viktig suksessfaktor for naturbaserte reiselivsbedrifter at de har gode relasjoner og kontakt med andre. Det kan være med andre reiselivsfirmar, men

også med andre kunder, organisasjoner og lokale grupper (Forbord & Sivertsvik, 2021). Hva sier respondentene våre om nettverk? Har det oppstått noen nye nettverk? Hvilken betydning har nettverket hatt for respondentene våre?

Nettverk internt

Konserndirektøren erfarte som mange andre reiselivsbedrifter at han måtte permittere nesten alle ansatte i mars 2020, og at disse fikk «arbeidsforbud». De som ble permitterte, fikk penger fra NAV for å gå hjemme og kunne ikke hjelpe han med alt han trengte hjelp til i bedriften. Et skikkelig dilemma for både bedriftsledelsen og for de ansatte som faktisk gjorde seg skyldig i lovbrudd dersom de hjalp en hardt presset arbeidsgiver. Hva gjorde dette med arbeidsmoralen? Hva gjorde dette med tilliten mellom ledelse og øvrige ansatte? NAV tok vare på bedriftens ansatte, men kunne hjulpet bedriftene på en langt bedre måte ved å utbetale dagpenger til de ansatte og samtidig tillate dem å utføre arbeid i egen bedrift. Bedriftene hadde behov for å ha tilgjengelig arbeidskraft til mange ulike oppgaver.

Konserndirektøren er ellers veldig fornøyd med nettverket mellom lederne internt i bedriften. Det finnes folk som har kompetanse innenfor mange ulike felt som kan støtte og utfylle hverandre ved behov:

Nei vi har jo mye stor og bred kompetanse, jeg er finansøkonom, Ola er hotelldrift og effektivisering av nøkkeltall, og Jens er mat og produksjon, så vi er mange hjul som går og kan støtte oss på, så vi har store fordeler.

Ekspedisjonslederen skildrer nettverket som sviktet. Da pandemien rammet og bedriften forsøkte å opprette turer i Norge for det norske markedet, opplevde de at dette ikke var så interessant for freelanceguidene. De ville ikke guide i Norge og startet heller opp for seg selv. Her ser vi et eksempel på at relasjonen mellom oppdragsgiver og guide i et freelanceforhold kan være svak og at lojalitetsfølelsen opp mot arbeidsgiver ikke er sterk nok til at guidene føler seg forpliktet til å bli med videre dersom ikke arbeidsgiver har et oppdrag som ansees som «attraktivt nok». Vi vet ikke hvilken kontrakt som eksisterte mellom bedriften og freelanceguiden. Når respondenten opplever at guidene starter egen bedrift, anser han samarbeidet som ferdig; han gir klart uttrykk for at de ikke kommer til å bruke de aktuelle guidene ved senere anledninger:

Det som skjedde utover sommeren var at enkelte av guidene begynte å starte egne firma, og litt i rein konkurranse med oss, og det er vi klar på at de som driver i rein konkurranse med oss får ikke guide med oss. Det har vi bestemt, og det syns vi er fair.

Respondenten Lillebroren beskriver at de er en del av et konsern, og at de har et tett samarbeid med konsernledelsen og med søsterbedriften som er et hotell. Da pandemien rammet og omsetningen ble borte, opplever de å få styrket likviditeten gjennom konsernet.

Hvilken støtte hadde de små bedriftene fra sine styre? Dette var ikke oppe som eget tema i intervjuet. Et søk i Proff gir oss et innblikk i styresammensetningen til de ulike firmaene. To av firmaene, C og D har kun seg selv i styret, mens tre av bedriftene A, B, og E har tre i styret, mens det er bedrift F som har flest styremedlemmer med fire i styret. Da kan vi tenke oss at bedriftene har hatt varierende nytte av sine egne styre gjennom pandemien.

Flere av respondentene opplevde at gjestene viste dem tillit og forståelse ved å gå med på å forskyve turer de allerede hadde booket og betalt for. Det er lett å tenke seg at det har stor betydning å bli møtt av en slik forståelse når man står i en krise.

Lokale, regionale og nasjonale nettverk

I Den Nasjonale Reiselivsstrategien beskrives reiselivet som et "økosystem som bare fungerer når aktørene samhandler"(Innovasjon Norge, 2021). Videre i strategien understrekes viktigheten av at reiselivsaktører har vilje til å jobbe sammen i klynger og nettverk. Her pekes det på at samarbeid skal foregå både internt i reiselivet og opp mot andre bransjer og næringer. Samarbeid skal også foregå mellom reiselivsnæringen og næringens ulike organisasjoner, mellom næringen og offentlig sektor på både regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå (Innovasjon Norge, 2021). Nettverk kan være svært viktig når det gjelder overføring av taus kunnskap. Artikkelen viser til at del av forskningen om nettverk vektlegger viktigheten menneskemøtene med overføring av taus kunnskap i de lokale nettverkene (McLeod & Vaughan, 2015).

Lokalpatrioten beskriver seg selv som en folkelig mann som er «god til å knytte bånd til mennesker på et menneskelig nivå». Han fremholder at han har brukt tiden godt under pandemien. Som følge av et samarbeid med et annet firma i bransjen har de fått

omstillingsmidler. Han forteller også og at de har lyktes med å få samlet det lokale reiselivet i kommunen under én paraply. Respondenten fremstår som en drivende kraft i reiselivet i sitt område, trass i at han ikke har drevet så lenge:

Vi holder på å etablere et (...) stort bedriftsnettverk nå (...). Det handler om omstillingspakke 3 (...) som skal sende inn et større prosjekt der vi har samlet mellom 12 og 14 bedrifter, vi gir gass og har fått gode nyheter fra vår nye samarbeidspartner.

Reisemålsoperatøren forteller om at de samarbeider med flere andre bedrifter i sin region, og at de fungerer som en «reseller» av andres produkter som for eksempel hundekjøring og RIB-turer. I tillegg til at dette er en form for nettverk med hjelp og støtte mellom bedriftene, er dette også en viktig inntektskilde for begge sider. Det er viktig å komplementere hverandre og gjøre hverandre gode, synes Destinasjonsutvikleren. Hun peker på at det er spesielt viktig å samarbeide og bygge sammen når man befinner seg på bygda:

Man må være gode bygdeentreprenører slik at vi kan være samlende for de foretakene som er i bygda (...) Man må være venner, noe annet går ikke an[...] Det arbeidet der må (...) vi fortsette med også kommer det seg når man gjør de rette tingene. Det må jo lønne seg (...) for alle og skjønnere at vi kan utvikle mer hvis vi gjør det sammen

En av bygningene Destinasjonsutvikleren bruker i bedriften eier de sammen med andre. De har slik sett et nettverk gjennom dette. Hun fremholder at de ikke er spesielt fornøyd med samarbeidet de har med Visitselskapet og synes de må gjøre det meste selv.

Det kommer ikke frem opplysninger om hvilke nasjonale nettverk bedriftene er en del av, ikke utover at Konserndirektøren forteller at de er medlem i NHO Reiseliv.

Oppsummert har pandemien vist respondentene at nettverk, både internt og mellom bedrifter, men også nettverk på myndighetsnivå, er en faktor som kan bidra til utvikling. Nettverk fremstilt som et av prinsippene som kan bidra til å styrke resiliens (Berbés-Blázquez & Scott, 2017), og flere av respondentene gir uttrykk for at de vil ha nettverk som viktig i sin strategi etter at pandemien er over.

Koordinasjon av utviklingsprosesser går enklere når man er en del av et nettverk, samtidig som kunnskap flyter lettere mellom deltakerne i nettverket (Håkansson og Ford, 2002, i McLeod & Vaughan, 2015).

Teknologisk innovasjon

Digitale løsninger har vært en bidragsyter til at samfunnet ikke stoppet fullstendig opp gjennom pandemien. Skoler kjørte digitale undervisninger, arbeidsplasser tillot hjemmekontor og verktøy for kommunikasjon ble innført i rekordfart. «Digisaur» er et begrep vi har komponert selv, og som er sammensatt av ordene *digital* og *dinosaur*. Begrepet kan beskrive de som lå langt bak i den digitale utviklingen og som måtte ta digitale steg, eller kanskje kvantesprang under pandemien. Hele Norge måtte, nærmest fra én dag til den neste, venne seg til å bruke digitale møter i private kanaler, bedriftskanaler og nasjonale kanaler. Digitale innovasjoner har på en side muliggjort sosial distansering, som var et tiltak for å stoppe smittespredning. På en annen side skapte dette utfordringer for mange, vi har alle vært med i digitale møter der vi opplever både tekniske problemer og forvirring.

En del av nettverkene respondentene viser til er digitale plattformer som har lettet på noen av oppgavene de gjorde manuelt tidligere. Diverse digitaliseringstilskudd og omstillingspakker har gitt muligheter for et løft i den digitale kompetansen så vel som med digitale verktøy. På denne måten har pandemien, gjennom en digitaliseringspakke gitt blant annet Ekspedisjonslederen og Reisemåloperatøren muligheter til å utvikle sin bookingplattform. Som en følge av digital omstilling kunne de fortelle at de hadde forbedret sin kostnadsstruktur. Digitale nettverk kan med sine effektive løsninger bidra til å skape styrke gjennom lønnsomme modeller for drift og bedre kommunikasjon ut i markedet. Reisemåloperatøren kunne fortelle om en aktør i sitt nettverk som ikke var spesielt god på digitale plattformer, og som helle ikke hadde mye tid til overs for å drifte dette. Gjennom sin digitale bookingplattform kunne de selge aktørens turer, både for å hjelpe den lille aktøren, men også bidra til et bredt tilbud av turer kommunisert ut. Dette ga inntekt for begge parter, og et fruktbart nettverk slik vi tolker det.

Distribusjon av kunnskap og innovasjonsmuligheter henger sammen med hvordan nettverkene samvirker med hverandre (McLeod & Vaughan, 2015).

Reisemålsoperatøren: *Vi selger inn for en mikrobedrift som leverer godt på produktet, men sånn egentlig kan ingenting om markedsføring, distribusjon(...) men fyren er flink og vi har så stor tro på det at vi promoterer det produktet.*

Man ser gjerne at små reiselivsbedrifter ikke forstår at produktet deres er en del av en større totalopplevelse og de ser i stedet andre reiselivsbedrifter som konkurrenter (Hjalager, 2002, referert i McLeod & Vaughan, 2015). Slike små firma er gjerne så opptatte med alle oppgavene de må løse i egen bedrift at de ikke har tid til å gå dypere og oppnå en forståelse for dette (Tremblay, 2000, referert i McLeod & Vaughan, 2015). Vi ser at kombinasjonen av nettverk og teknologisk innovasjon sammen bidrar til å skape fleksible løsninger for flere av våre respondenter. I situasjonen Reisemålsoperatøren befinner seg i, er han med på å skape en styrke sammen med aktøren som er mindre flink på samme område. En del av utfordringen med samarbeid er nettopp å bli sterke sammen. Det er ingen lett jobb, og kommer mange ganger ikke med en fasit til løsning.

4.2.5 Læring

Det finnes utallige visdomsord om kriser og vi har trukket frem noen sitater som kan gi en dypere mening for veien videre. Winston Churchill har noen berømte uttrykk som, «Never let a good crisis go to waste»; ikke kast bort en god krise (vår oversettelse), «Jo lenger bakover man kan se, jo lenger fremover kan man skue». I etterkant av tidligere kriser ser man at kunnskap er en av de viktigste verktøyene for videre utvikling.

Den femte og siste fasen i en krise er læring. Vi tolker utsagnet til Churchill at man må ta med seg viktig lærdom og erfaring videre fra en krise. Vi forstår gjennom et teoretisk ståsted at de fleste fortsatt befinner seg et sted i gjenoppbyggingsfasen. Likevel kan en se at noen av respondentenes erfaringer har gitt ny kunnskap til deres videre satsing. Covid-19 krisen bærer preg av å være en langvarig prosess, og kanskje ser man ikke alle virkningene av krisen før senere. Da respondentene ble spurt om hva de har lært så langt av denne krisen, sa flere at de sitter igjen med viktig kunnskap de vil ta med seg videre.

Lillebroren kunne fortelle at de følte seg sårbare både fordi beliggenheten deres ligger i et værhardt område i utgangspunktet, men også på grunn av sin utenlandske kundemasse og at de har et begrensa antall aktiviteter. Ekspedisjonslederen fikk erfare at det var vanskelig å

plutselig skulle omstille seg til et helt annet marked. Uavhengig av om bedriftene hadde drevet i 3 eller 20 år fant vi at felles for alle respondentene var at alle hadde lært noe om seg selv eller bedriften gjennom pandemien. Vi fant ikke at alder på bedriften hadde noe avgjørende betydning for læringsutbytte. Ulikhetene i læringsutbytte kan mulig forklares gjennom hvordan bedriftene ble rammet. Forskjellen vi fant omhandlet i hovedsak organisasjonsstruktur, økonomi og kunde grupper. Dette vil vi gå nærmere inn i på i den videre diskusjonen.

En effektiv måte å lære på ligger i å følge med på prosesser gjennom en lengre periode (Cundill et al., 2015) I presentasjonen av respondenter har vi vist til alder på alle bedriftene for å gi et bilde på hvilken erfaring de hadde med seg inn i pandemien. Mange naturbaserte reiselivsbedrifter er ikke så gamle, det har sin forklaring i en eksplosiv vekst i reiselivet de siste 10 år. Erfaringer respondentene har gjort seg gjennom covid-19 har likevel gitt dem ny og oppdatert kunnskap om egen bedrift. Sitatene bekrefter at konsekvensene av krisen har gitt respondentene kunnskap til å kunne reflektere rundt hva de kunne gjort annerledes og hva de har lært, for videre utvikling for seg selv og sin bedrift.

Destinasjonsutvikleren: Læringsutbytte: uforutsette ting kan skje som får store konsekvenser og det må du på en måte, så godt som mulig, være forberedt på (...) Dette var en solid lærepenge, det er ikke gitt at rammebetingelser eller at det kommer en jevn strøm av besøkende fra utlandet for å komme hit å betale masse penger for å kjøpe en opplevelse. Det tenker jeg er den største læringa. Utover det, kanskje ha flere bein å stå på er lurt.

Ekspedisjonslederen: Jeg tror at litt læring i det (...) vi har hoppet bukk over det nærmeste markedet som er Norge. Det var vanskelig for oss å omstille oss og plutselig for norske kunder.

Lillebroren forteller at han har utviklet selskapet i løpet av pandemien, gjennom å finne ut hvilke produkter bedriften skal tilby. Dette viser at de har vurdert flere mulige løsninger som et alternativ til produkter for internasjonale gjester. De gjorde en vurdering og fant ut at de hadde for mange forskjellige produkter og at de ofte opplevde å bare ha noen få gjester til hvert produkt, til sammen ble dette arbeidskrevende og lite lønnsomt for bedriften. Som en tilpasning bestemte de seg for å ta ned antallet ulike produkter. De spisset alle produktene slik

at alt i dag handler om sjøbaserte produkter, enten kajakk, båttur, eller fotturer man må ha båt for å komme til. Dette eksperimentet ser ut til å ha ønsket effekt. En del av hensikten med konseptualiseringen var å få en sterkere merkevare som var tilpasset nordmenn.

Lokalpatrioten: Det viktigste vi har lært av covid-19 er kanskje det å ha funnet identiteten til selskapet, hvordan man vil drive(...)man må i overlevelsesmodus og finne løsninger på problemene.

I fasen om læring handler det om å ta med seg erfaringer, reflektere rundt hva som ble gjort, og lære av det til fremtidige kriser. Slik vi forstår prinsippet om læring for å skape resiliens, handler det om å tilpasse og endre seg for fremtidig drift og for fremtidens kriser. Lillebroren viser til en strategi hvor de spesialiserte seg og spisset produktet, som er en motsetning i forhold til hvordan vi forstår mangfold og flere bein å stå på som vi har diskutert tidligere. Vi forstår gjennom prinsippene for å bygge resiliens at flere bein er en faktor, men kan et solid bein ha samme effekten? (Mer diskusjon om hva det kan bety)

(Berbés-Blázquez & Scott, 2017) viser til at prinsippet om å lære og eksperimentere gir rom for å utvikle og transformere. Funnet vårt støttes av teorien om at læring er veien til endring. Ifølge prinsippet om læring og eksperimentering for å styrke resiliens, ligger det en fordel av å tilegne seg kunnskap om hva som skjedde, hva en gjorde, og hvordan dette påvirket bedriften og ta dette med seg videre. I Lillebroren sitt tilfelle var nøkkelen til suksess å finne sin identitet, spise produktet sitt og sørge for lønnsomhet gjennom kvalitet og unik merkevare.

Destinasjonsutvikleren: Jeg har lært mest om meg selv det er at det er bare å hive seg rundt og trykke på, ikke sette seg ned(...)Så kanskje omstillingsevne og det å ha flere bein å stå på som kan treffe flere markeder sånn at du på en måte har noe å falle over på hvis ting går galt.

Utsagnet til Destinasjonsutvikleren over, viser at hun har reflektert over egen læring, og at man må stå på og ikke gi opp. Hun forteller videre at hun har lært mye om viktigheten med å differensiere produktene sine for å treffe ulike marked, som resulterer i et mer variert marked. De vil kunne treffe flere gjester i ulike marked ved å ha en bredere produkt portefølje ved bruk av de samme ressursene, i dette tilfellet båtturer.

Det respondenten sier om å ha flere bein å stå på passer godt inn i teorien om mangfold og er nevnt i et av de syv prinsippene om resiliens som vi har snakket om tidligere i dette kapitlet. Hvordan holdningen til Destinasjonsutvikleren kan påvirke avgjørelser kan vi ikke gå nærmere inn på, men at det ligger noen psykologiske faktorer i mennesker som kan være med å bygge resiliens er en mulig tilleggsfaktor å ta hensyn til. Vi fant at flere av respondentene bygget mye av viljen til å fortsette på egen person, og at deres personlig holdninger var medvirkende i hvordan de løste noen av sine utfordringer.

En viktig faktor i læringsprosessen er evne til refleksjon. Livstilsentreprenøren pekte på et ønske om bedre kontroll over ansettelsesforhold og hvilke trygge rammer det kunne gitt. Han så på hvilke tilskuddsordninger som kunne tilfalt dem dersom de hadde hatt faste ansettelsesforhold. Etterpåklokskap er et begrep som gjerne brukes i dagligtalen, men som også kan vise hvordan prinsippet læring og eksperimentering kan komme til anvendelse i slutfasen av en krise; her gjelder det virkelig å ta med seg klokskap videre! I intervjuet kom respondenten inn på mange ulike ting de skulle tenkt på før og hva de gjorde- og kunne gjort annerledes. Dette vitner om en bred refleksjon rundt egen situasjon, som støttes i teorien om krisens siste, men viktige læringsfase (Pearson & Mitroff, 1993). Hollnagel (2015, s. 9) peker på evne til læring som en viktig faktor for å oppnå resiliens (Hollnagel, 2015).

Ekspedisjonslederen: Jeg kan bare svare for meg selv, jeg skulle ønske at jeg hadde litt bedre oversikt selv over ting overalt egentlig. Både det å ha ting på stell, som for eksempel å være ansatt, tenker jeg.

I forkant av krisen informerte ikke myndighetene om at de ville tilby støtteordninger i den utstrekning de gjorde. Før pandemien, hadde ikke Ekspedisjonslederen noen indikasjoner på at deres modell for drift, med enkeltmannsforetak som leier seg inn, ville gi dem økonomiske utfordringer. Det er vanskelig å diskutere hva som ville vært best strategi for bedriften i forkant av krisen, uten å vite hvilke spilleregler de fikk utdelt i den aktuelle krisen. Vi vil si at det burde være godt kjent blant de fleste bedriftseiere at det er mange grunner til at det er lurt å ha et AS, fremfor et Enkeltmannsforetak. En viktig grunn er at du kan ansette deg selv i eget AS og gjennom det få rettigheter til både sykemelding og permittering dersom behovet skulle dukke opp. Når det gjelder Lillebroren kom det i en uttalelse frem at de fikk bekreftet sin strategi rundt nøkternhet for økonomiske investeringer som følge av krisen. Lillebroren hadde

en måte å drive på, som ga dem en fordel økonomisk da krisen inntraff. Denne erfaringen kunne de ta med seg som et nyttig verktøy i videre drift, og et godt eksempel på læring gjennom kunnskap. Dette eksemplet underbygger teorien til (Cundill et al., 2015) om at det finnes flere måter å lære på, og at effektiv læring skjer både ved å observere, eksperimentere, bygge nettverk og gjennom menneskelige ressurser. Forskere hevder at utfordringen med læring er at det finnes lite teori på hvilke læringsmetoder som fungerer best i ulike situasjoner. Videre hevder de at kunnskap til stadighet må oppdateres, for å kunne ha verdi. Reflektering og evaluering i etterkant av hendelser og kriser, vil kunne fornye kunnskap og dermed bidra til læring. Sitatet under eksemplifiserer at man kan observere hva en selv har og gi det en læringsverdi, for å styrke sin resiliens. Om læring i egen bedrift sier Lillebroren følgende:

Ja det var et godt spørsmål. Nei, nøkternhet må jeg nesten ta med. Jeg er jo glad for at vi ikke satt med altfor store investeringer, og det å bygge seg rolig opp.

På spørsmål om de blir å gjøre noe annerledes enn før pandemien svarte Lillebroren at selv med gode erfaringer fra egen nøktern strategi, ville de nok tenke enda mer på hvordan de kan sikre seg økonomisk for fremtidige kriser. Han tilføyer:

Vi er nok nøyere på å analysere markedet framover nå og ser mere nøye på tall og budsjetter før vi begynner å investere og sånne ting det gjør vi så vi er litt forsiktige.

4.3 Force Majeure

I pandemiens tidlige fase utløste covid-19 en debatt om hvorvidt korona er en force majeure begivenhet (Mikelsen, 2020). I lys av at hendelsen var uventet og betegnet som ekstraordinær, gav det muligheter til å blant annet få sagt opp avtaler av betydelig økonomisk belastning. Konserndirektøren fortalte at de tidlig i pandemien kom seg ut av en leieavtale som tappet dem for nærmere 100 000,- per måned.

4.4 Fremtidstro

Hva tror respondentene om fremtiden, og har opplevelsene gjennom pandemien gjort noe med pågangsmotet deres? Undersøkelsen viser både optimisme og lyst til å stå på videre.

Det globale reiselivet har ved tidligere kriser opplevd at krisen ikke førte til en langvarig svikt i omsetning og utvikling (Gössling et al., 2020). Under koronapandemien har det vist seg at naturbasert reiseliv har kommet seg raskere enn annet reiseliv (Borko et al., 2020). Dette stemmer med våre funn som viser at alle er i gang igjen og at fremtidstroen er stor.

Ekspedisjonslederen fremholder at de ikke tenker å gjøre noen store endringer som følge av pandemien, han tror at alt vil gå tilbake til det gamle: *Jeg tror at hvis jeg skal være helt ærlig, at når dette er over, at vi er tilbake der vi var. Så ærlig skal jeg være. At en krise inntreffer betyr ikke automatisk at noe må endres.*

Det er ingen tvil om at det naturbaserte reiselivet består av robuste folk og at man ikke har tenkt å gi seg helt uten videre, konsernlederen er helt tydelig på veien fremover:

Nei det er altså bare torva som kan stoppe meg, Vi får se, det verste som kan skje for utvikling og drift er tilgang på kapital.

Som vi nevnte innledningsvis; heller ikke Lokalpatrioten har tenkt å gi seg: *Ja vi peiser på, det blir bra til slutt, alt blir bra, var det ikke det som var mottoet?*

5 Faktorer som ser ut til å ha hatt betydning for å skape resiliens

Formålet med denne oppgaven har vært å få en forståelse for hvordan bedriftene håndterte covid-19-pandemien og hvordan begrepet resiliens kan hjelpe oss til å forstå det. I dette kapitlet vil vi oppsummere og se på veien videre.

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi funnet ut at det er mange faktorer som sammen, eller hver for seg, er med på å påvirke en bedrifts motstandskraft. Mange av funnene griper inn i hverandre, og det gjør at det ikke alltid er mulig å finne kun én knagg å henge funnet på. Variasjonen i funnene har vært med på å danne et bilde av ulike måter en bedrift kan bruke en krisesituasjon til å utvikle seg. I undersøkelsen har vi sett de ulike bedriftene både har hatt et bevisst og ubevisst forhold til strategien om å styrke resiliens. Variasjonen kan forklares gjennom blant annet bedriftens struktur, dens bedriftsøkonomiske forhold, markedssammensetning og myndighetenes strategi og støtteordninger.

5.1 Organisasjonsstruktur

Empirien viste at bedriftene hadde noe ulik organisasjonsstruktur. Bedriftenes struktur bidro til ulike konsekvenser både økonomisk og sosialt gjennom pandemien.

Konserndirektøren kunne fortelle at de hadde en organisasjonsstruktur med opptil 40-60 ansatte i flere AS og håndterte pandemien ved å permittere alle ansatte, utenom ledelsen. I tiden som fulgte kunne de se at flere permitterte ansatte nyttet tiden til å både utdanne seg og til å finne seg andre jobber. Dette resulterte i en kompetanseflukt som igjen førte til en bemanningssvikt da samfunnet åpnet opp igjen høsten 2021. I deres tilfelle var det ved 100 % bortfall av gjester fortsatt store behov for vedlikehold og andre administrative oppgaver i bedriften.

Ekspedisjonslederen viste til sitt firma uten faste ansatte, hvor alle aktører som utgjorde bedriften, var innleid gjennom egne foretak. En konsekvens av å ikke ha faste ansatte, var redusert mulighet til økonomisk støtte da myndighetene la til rette for det. Dette resulterte i at flere av samarbeidspartnerne fant seg andre jobber for å sikre seg selv økonomisk. Også her opplevde de en kompetanseflukt som ga firmaet få valgmuligheter videre. Bedriften hadde i tillegg en økonomisk modell bygget opp rundt leieforhold som kostet dem veldig lite. Ved å

ha lave kostnader kunne de med små justeringer fryse hele bedriften. Lillebroren kunne fortelle om kapitalsterke eiere som hadde mulighet til å bidra økonomisk slik at bedriften overlevde.

Gjennom flere skildringer av hvordan bedriftene var strukturert, ser vi at flere av handlingene bedriftene gjorde igjennom pandemien baserte seg på muligheter de hadde gjennom sin bedriftsstruktur. I møte med myndighetenes hjelpepakker, hadde bedriftenes struktur stor betydning.

5.2 Bedriftsøkonomiske forhold

Bedriftsøkonomiske forhold spilte, ifølge flere av våre respondenter, en betydelig rolle i håndteringen av pandemien. Bedriftene som hadde økonomiske forpliktelser av en viss størrelse hadde vanskeligere for å redusere de totale kostnadene, og det førte til andre mulige løsninger enn ved de som hadde lave og mindre forpliktende kostnader. Disse ulike forutsetningene kan ha ført til at de valgte å håndtere situasjonen i bedriftene forskjellig, basert på de mulighetene de hadde tilgjengelig.

De små bedriftene med lave kostnader kunne lett fryse bedriften og vente på bedre tider. Så enkelt var det ikke for bedriften til Konserndirektøren, de hadde gjort store investeringer i konsernet og hadde mange kostnader de ikke kunne kvitte seg med så lett.

Destinasjonsutvikleren ble nødt til å gjennomføre et allerede påbegynt renoveringsprosjekt, selv om de ikke kunne vite noe om hva som ble å skje videre i pandemien.

Ekspedisjonslederen og hans selskap hadde booket inn vintergjester, disse fikk de flyttet til neste vinter. For mange av respondentene handlet det i stor grad om å klare å beholde mest mulig penger i selskapene.

5.3 Markedssammensetning

Markedet til respondentene våre bestod av både nordmenn og internasjonale gjester. Noen hadde en miks, andre hadde en mer tydelig profil rettet mot enten en eller flere kundegrupper. For de bedriftene som hadde norske gjester var en nedstenging i mars 2020 i utgangspunktet akkurat like betydningsfull som for de med internasjonale gjester på samme tid.

Alle bedrifter ble bedt om å stenge ned, og det ble påbud om utreise for alle som ikke hadde bosted i Norge. Besøks- og reiserestriksjoner førte til at all aktivitet i samfunnet ble stoppet. Frem til sommeren 2020 oppfattet vi at våre respondenter var litt i samme situasjon, hvor ingen visste helt hva som ventet. Da sommeren nærmet seg, ble det klart at det var hovedsakelig norske gjester, med noen få unntak, som ville ha anledning til å reise i Norge. Det å ha et norsk marked, eller det å tilpasse seg et norsk marked var en nøkkelfaktor. Vi merket oss også at de som hadde det norske markedet i forkant av pandemien, hadde en fordel da landet åpnet opp for innenlandsreiser begge sommersesongene.

5.4 Myndighetenes strategi og støtteordninger

Regjeringen la fram en strategi om at Norge skulle stenge ned for å begrense smittespredning. Under covid-19-pandemien var det myndighetene som la føringer på hvor man kunne reise og hvilke tiltak som skulle gjelde til enhver tid. Norge har god økonomi med «penger på bok». Myndighetene kunne derfor velge å sette hensynet til helse foran økonomi spørsmål og valgte å gi støtte til bedrifter som led under nedstengninger og restriksjoner.

Myndighetsrespons har vært økonomiske hjelpepakker i form av øremerkede lønns- og omstillingsmidler. Dette har skapt ringvirkninger i form av nyskapning og spesialisering av produkter. Gjennom å øremerke omstillingsmidlene har myndighetene vært med på å gi tydelige føringer til hvordan næringa skal utvikle seg fremover. Kanskje ble bedriftene mer påvirket av myndighetenes politikk, enn selve pandemien, slik at de i noen tilfeller måtte tilpasse seg og andre tilfeller utnytte tiltak, som de normalt ikke ville gjort.

5.5 Oppsummerende punkter til konklusjon

Vi ser at alle respondentene har hatt et læringsutbytte og en utvikling, dette har ført til endringer i driften.

Den definisjonen vi brukte for å beskrive bedriftsresiliens var: «kapasiteten til en bedrift til å overleve, tilpasse seg og vokse i møte med turbulente tider» (vår oversettelse, Dahles og Susilowati 2015 referert i Cheer & Lew, 2017). Bedriftene i undersøkelsen har i høyeste grad overlevd gjennom covid-19-pandemien, de har hatt evne og kapasitet til å gjøre nødvendige endringer i bedriften og til å tilpasse seg og det vil bli spennende å se om de også vil vokse i tiden fremover.

Funnene i undersøkelsen underbygger at covid-19-pandemien har bidratt til å styrke resiliens i naturbaserte reiselivsbedrifter. Kanskje kan funnene bidra til å øke bevisstheten rundt hva som er med på å skape resiliens blant naturbaserte reiselivsbedrifter.

5.6 Forslag til videre forskning

Vi har reflektert over måten myndighetene tydelig har styrt utviklingen i en bestemt retning med tiltak og midler. Det har vært lagt tydelige føringer på hvilke tiltak reiselivsbedriftene fikk støtte til. Videre forskning kunne være å evaluere effektene av de ulike økonomiske støtteordningene som har vært gjennomført gjennom pandemien.

Et annet forslag til fremtidig forskning kan være å se på hvilke endringer reiselivet vil møte etterkant av pandemien. Kan det være at folks holdninger til det å reise endrer seg, og i så fall på hvilken måte? Vil man se at pandemien har transformert reiselivsbransjen i den grad mange håpet at den skulle gjøre? Det kunne også vært interessant å se nærmere på hva som blir resultatet av den «nye normalen» i reiselivet. Kan reiselivsnæringa være klar for å ta flere samfunnsoppdrag i fremtiden?

Uansett hva som skjer, så blir fremtiden for reiselivet svært spennende. Etter at det første sjokket la seg, har vi lært å finne løsninger og er mer forberedte på å leve med koronapandemien og fremtidige pandemier. Kanskje vil nettopp denne erfaringen gjøre at det ikke kreves like drastiske grep ved neste pandemi. Vi merker tydelig at det er bevegelse i reiselivet og har nylig sett de første cruiseskipene seile inn Altafjorden. Det er signaler om at 2022 vil by på mange flere cruiseanløp i norske havner enn det var i 2019, det siste året før koronapandemien. Dette får stå som et tydelig eksempel på at reiselivet for alvor er i gang igjen.

6 Referanseliste

- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y. & Hao, W. (2020). *Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau* [Preprint (version 1)]. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (3. utg.). SAGE.
- Berbés-Blázquez, M. & Scott, D. (2017). The Development of Resilience Thinking. I R. Butler (Red.), *Tourism and resilience* (s. 9-22). CABI. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tromsoub-ebooks/detail.action?docID=4987109>
- Borko, S., Geerts, W. & Wang, H. (2020). *The travel industry turned upside down*. M. K. Company. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/the-travel-industry-turned-upside-down-insights-analysis-and-actions-for-travel-executives>
- Butler, R. (2017). Introduction. I R. Butler (Red.), *Tourism and resilience* (s. 3-8). CABI. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tromsoub-ebooks/detail.action?docID=4987109>
- Butler, R., Goodwin, H., Abegg, B., Alberts, A., Amoamo, M., Baldacchino, G., Becken, S., Berbés-Blázquez, M., Buultjens, J. & Gnanapala, A. C. (2017). *Tourism and Resilience*. CABI. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tromsoub-ebooks/detail.action?docID=4987109>
- Cheer, J. & Lew, A. (2017). Understanding tourism resilience: Adapting to social, political, and economic change. I J. Cheer & A. Lew (Red.), *Tourism, resilience, and sustainability: Adapting to social, political and economic change* (s. 3-17). Routledge.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control. *Public administration review*, 67(1), 189-197. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x>
- Cundill, G., Leitch, A. M., Schultz, L., Armitage, D. & Peterson, G. (2015). Principle 5 – Encourage learning. I R. Biggs, M. Schluter & M. L. Schoon (Red.), *Principles for building resilience sustaining ecosystem services in social–ecological systems* (s. 175-200). Cambridge University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781316014240>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2019). *Analyse av krisescenarioer: Alvorlige hendelser som kan ramme Norge*. DSB. <https://www.dsb.no/rapporter-og-evalueringer/analyser-av-krisescenarioer-2019/>

- Flovik, J. E. (2018). *Naturbaserte reiselivsøkonomer i Norge: Virksomhetsmål, karakteristika og forhold til innovasjon*. [Master, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet]. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/2569986>
- Folkehelseinstituttet. (2018, 4. oktober). *Hva er en pandemi*. <https://www.fhi.no/sv/influensa/influensapandemier/hva-er-en-pandemi/>
- Folkehelseinstituttet. (2021, 22. juni). *Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19*. <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>
- Forbord, M. & Sivertsvik, R. M. (2021). The importance of interactions and networks in the nature-based tourism industry. I P. Fredman & J. V. Haukeland (Red.), *Nordic perspectives on nature-based tourism: From place-based resources to value-added experiences* (s. 162-174). <https://doi.org/10.4337/9781789904031.00021>
- Francis, R. & Bekera, B. (2014). A metric and frameworks for resilience analysis of engineered and infrastructure systems. *Reliability Engineering & System Safety*, 121, 90-103. <https://doi.org/10.1016/j.res.2013.07.004>
- Fredman, P. & Haukeland, J. V. (Red.). (2021). *Nordic perspectives on nature-based tourism: From place-based resources to value-added experiences*. Edward Elgar Publishing.
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Hollnagel, E. (2015). *Introduction to the Resilience Analysis Grid (RAG)*. <https://www.erikhollnagel.com/onewebmedia/RAG%20Outline%20V2.pdf>
- Innovasjon Norge. (2021). *Nasjonal Reiselivsstrategi 2030*. <https://business.visitnorway.com/no/strategi-for-norsk-reiseliv/>
- Ioannides, D. & Gyimothy, S. (2020). The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies*, 22(3), 624-632.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jakobsen, E. W., Helseth, A. & Stokke, O. M. (2020). *Covid-19-situasjonens konsekvenser for industribedrifter, varehandelen og reiselivsnæringen*. <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2020-61-Covid19-situasjonens-konsekvenser-for-industri-varehandel-og-reiseliv-1.pdf>

- James, E. H. & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational dynamics*, 34(2), 141-152.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.005>
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- Kristiansen, E., Magnussen, L. I. & Carlström, E. (2017). *Samvirke: En lærebok i beredskap*. Universitetsforlaget.
- Leveraas, P. (2017). Slik bygger du et team. I *Redaktørhåndboken*. Norsk Redaktørforening.
<https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-6-Slik-bygger-du-et-team>
- Lew, A. A., Ng, P. T., Ni, C.-c. & Wu, T.-c. (2016). Community sustainability and resilience: Similarities, differences and indicators. *Tourism Geographies*, 18(1), 18-27.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1122664>
- McLeod, M. T. & Vaughan, R. (Red.). (2015). *Knowledge networks and tourism*. Routledge.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforl.
- Mikelsen, A. (2020). Koronapandemien er en force majeure-begivenhet. Hva så? *Juridika*.
<https://juridika.no/innsikt/koronapandemien-er-en-force-majeure-begivenhet-hva-s%C3%A5>
- Mitroff, I. I. (2016). Systemisk kriseledelse. *Magma*, (4), 16-22.
<https://old.magma.no/systemisk-kriseledelse>
- Mitroff, I. I. & Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81(4), 109-124.
- Nesse, S. (2015). Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse? *Magma*, (7), 76-84.
<https://old.magma.no/hva-kan-vi-lare-fra-kriseledelse-om-endringsledelse>
- NHO Reiseliv. (2021, 5. oktober). *Situasjonsanalyse for norsk reiseliv*.
<https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/#part3>
- Norsk helseinformatikk. (u.å.). *Pest*. Hentet 28. oktober 2021 fra
<https://nhi.no/sykdommer/infeksjoner/import-og-tropesykdommer/pest/?page=2>
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192960>

- Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.
<https://doi.org/10.5465/AME.1993.9409142058>
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism management perspectives*, 25, 133-135.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>
- Regjeringen. (28. oktober 2021). *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*. Hentet 30. oktober fra
<https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Røkenes, A. & Prebensen, N. K. (2012). The nature and antecedents of fair price perception in tourist experiences. I J. S. Chen (Red.), *Advances in hospitality and leisure* (s. 127-147). Emerald Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1745-3542\(2012\)0000008011](https://doi.org/10.1108/S1745-3542(2012)0000008011)
- Sakurai, M. & Chughtai, H. (2020). Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 585-594.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1814171>
- Sharma, G. D., Thomas, A. & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism management perspectives*, 37, 100786.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Spillan, J. & Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses: Importance, impetus and indifference. *European management journal*, 21(3), 398-407.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00046-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00046-X)
- Stavland, B. & Bruvoll, J. A. (2019). *Resiliens – hva er det og hvordan kan det integreres i risikostyring?* (FFI-Rapport 19/00363). Forsvarets forskningsinstitutt.
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/resiliens-hva-er-det-og-hvordan-kan-det-integreres-i-risikostyring>
- Stockholm Resilience Center. (2015, 19. februar). *What is resilience?*
<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2015-02-19-what-is-resilience.html>
- Sørensen, F. & Fuglsang, L. (2015). Social network dynamics and innovation in small tourism companies. I M. T. McLeod & R. Vaughan (Red.), *Knowledge networks and tourism*. Routledge.

UN World Tourism Organization. (2021, 2. juni). *Tourist numbers down 83% but confidence slowly rising*. <https://www.unwto.org/news/tourist-numbers-down-83-but-confidence-slowly-rising>

UN World Tourism Organization. (u.å.). *Guidning Tourism's recovery*. Hentet 28. oktober 2021 fra <https://www.unwto.org/tourism-covid-19>

Vatnaland, M. L. & Aasmyr, Å. W. (2019). *Resiliens, et nyttig begrep i risikostyring? En kvalitativ studie om risikostyring i en industriell organisasjon* [Masteroppgave, Universitetet i Stavanger]. UiS Brage. <http://hdl.handle.net/11250/2628228>

VG. (u.å.-a). *Vaksinering i Norge*. Hentet 28. oktober 2021 fra <https://www.vg.no/spesial/corona/vaksinering/norge/>

VG. (u.å.-b). *Vaksinering i verden*. Hentet 31. oktober 2021 fra <https://www.vg.no/spesial/corona/vaksinering/verden/>

Worldometer. (u.å.). *Coronavirus*. Hentet 20. september 2021 fra <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

Aall, C. (2014). Sustainable Tourism in Practice: Promoting or Perverting the Quest for a Sustainable Development? *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 6(5), 2562-2583. <https://doi.org/10.3390/su6052562>

Vedlegg 1. NSD-skjema

Melding 10.06.2021 12:58

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 10.6.2021. Behandlingen kan starte. DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Dette gjøres ved å trykke på «Del prosjekt» i meldeskjemaet. Dersom prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke, må det sendes ny invitasjon. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.11.2021. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som kan trekkes tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være de registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom det benyttes ekstern transkriptør, vil denne være databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2. Intervjuguide

Intervjuguide

Før, under, nå, etter Covid-19

Intervjuguide

Intervjuet er et semistrukturert intervju som utføres av en eller to masterstudenter, Lise Ottem eller Trine Møller. Respondentene er ledere i mellomstore reiselivsbedrifter i Nord-Norge. Varighet på intervjuet er 1-1,5 timer.

Forskningsdesign

Tema

Problemstilling

Lederstrategier og lederadferd blant aktører som driver med naturbasert opplevelsesturisme i Nord-Norge

- **Endringsledelse i krisetid i reiselivet**

Form

Studentene (en av oss, eller begge to sammen), møter respondenten fysisk eller digitalt til forhåndsavtalt tid (og sted). Under intervjuet gjør vi lydopptak og tar notater. Etter intervjuet transkriberes intervjuet, som så sendes til respondenten for kommentarer, tilføyelser og oppklaringer.

Oversikt

1. Innledning/rammesetting (5-10 minutter)

Uformell samtale der vi vil:

- Presentere partene
- Bakgrunn og formål for samtalen
- Informere om informantens rettigheter
- Informasjon om prosjektet og problemstillingen
- Avklare **anonymitet og taushetsplikt**
- Presentasjon av intervjuets form
- Forklare hva intervjuet skal brukes til
- Spørre om informanten har noen spørsmål/om noe er uklart
- Informere om lydopptak
- **Starte lydopptaket**
- Få med **mundlig samtykke** til lydopptak inne på opptaket.
- Introduksjonsspørsmål

2. Erfaringer (8-10 minutter)

- Avdekke respondentens erfaring og kjennskap til problemstillingen
- Respondenten forteller litt om firmaet, om sin rolle i bedriften og om jobben sin.

3. Fokusering (45-60 minutter)

- Hovedspørsmål fra intervjuguide
- Oppfølgingsspørsmål
- Oppfølgingsspørsmål fra sjekklista

Selve intervjuet:

FIRMAET

1. Beskrive firmaet
 - a. Hvem er de
 - b. Omsetning i 2019 (sjekker i Proff) Vi lager en presentasjon av bedriften.
 - c. Beskriv bedriften helt kort, hovedprodukt.
 - d. Hvor gammel er bedriften?
 - e. Sesongbedrift? Hva er hovedsesong?
 - f. Antall ansatte
 - g. Hva er status i din bedrift per i dag? (Drift? Ansatte? Permitteringer? Oppsigelser?)

COVID-19

2. Beskrive hendelsen
 - a. Hvordan vil du beskrive det som skjedde med bedriften idet pandemien inntraff?
 - b. Hvordan vil du videre beskrive det som har skjedd i bedriften gjennom pandemi-tiden? (tegn gjerne en tidslinje med hovedhendelser i bedriften fra 12. mars frem til nå).
3. Hvilken påvirkning/effekt mener du at Covid-19 har hatt på bedriften
 - a. Har det kommet noe bra ut av krisen for bedriften, i så fall hva?
 - b. Når det gjelder å overleve i en krise; Hvordan ser du på fordeler og bakdeler ved å være en liten bedrift.
 - c. Har størrelsen på bedriften noe å si for overlevelsen? Har størrelsen noe å si?
4. Hva er planen for firmaet fremover?
 - a. Hva er deres overlevingsstrategi fremover.
 - i. På kort sikt, mens Covid-19 fortsatt er gjelder
 - ii. På lengre sikt, post Covid-19
5. Læringsutbytte
 - a. Hva vil du si er det viktigste du/bedriften har lært av Covid-19 krisen? (maks 3 ting) Eller: Hva er det viktigste du tar med deg videre fra denne krisen?
 - b. Hva har vært det viktigste læringsutbyttet for deg som leder? (Her lurer vi litt på hvor vi skal...)

6. Kriseplaner
 - a. Hvordan jobbet bedriften med kriseplanlegging før Covid 19?
 - b. Hvordan jobber bedriften med kriseplaner i dag?
 - c. Hvordan planlegger bedriften å jobbe med kriseplanlegging fremover?

Avslutning

4. Oppsummering/gjennomgang (10-15 minutter)
5. Oppsummere samtalen, trekke frem de viktigste punktene som har kommet frem under intervjuet.
6. Avklare eventuelle uklarheter/misforståelser
7. Spørre om respondenten har noe mer å tilføye
8. Stoppe lydopptaket
9. Takke for samarbeidet, minne om anonymisering
10. Love å sende ut transkribert intervju for gjennomgang, avklaring og tilføyelser.

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Krisehåndtering i naturbasert reiseliv»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan Covid-19 har påvirket reiselivsaktører som driver med naturbasert opplevelsesturisme i Nord-Norge. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en del av en erfaringsbasert masteroppgave i Reiselivsledelse ved Universitetet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet (UiT).

Formålet med prosjektet er å forske på krisehåndtering og hvilke konsekvenser Covid-19 har fått for bedrifter som driver med naturbasert opplevelsesturisme. Fokuset for undersøkelsen vil være på beredskap i bedriften, samt tiden fra pandemien startet og helt fram til i dag.

Utvalget vil bestå av 5-6 respondenter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet (UiT) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har blitt kontaktet på grunnlag av at du er leder for en nordnorsk reiselivsbedrift som driver med naturbaserte opplevelser. Vi har funnet kontaktopplysningene via din bedrifts nettside.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi har en samtale med deg digitalt eller i et møte. Møtet vil ha form av et semistrukturert intervju der vi har en del spørsmål som vil bli stilt underveis i samtalen. Varighet på intervjuet er beregnet å være under 60 minutter. Samtalen vil senere bli transkribert og omgjort til tekst.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Opplysningene anonymiseres i oppgaven slik at du eller din bedrift ikke skal kunne gjenkjennes.

Det er kun studentene Trine Møller og Lise Ottem, samt veiledere Arild Røkenes og Ellen Johanne Kvalsvik ved UiT som vil ha tilgang til personopplysningene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes når oppgaven leveres i november 2021.

Personopplysninger og opptak av intervju vil slettes når prosjektet er ferdigstilt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet (UiT) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Universitetet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet (UiT) ved Arild Røkenes e-post: arild.rokenes@uit.no eller tlf +47 970 01 768
- Personvernombud ved Uit: Joakim Bakkevold, personvernombud@uit.no eller tlf 776 46 322 og 976 915 78

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Arild Røkenes og Ellen Johanne Kvalsvik

Student
Lise Ottem og Trine Møller

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Krisehåndtering i naturbasert reiseliv*» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4. E-post til respondenter

Hei xxxxx!

Tusen takk for at du har valgt å stille til intervju med oss!

Vi holder på med en erfaringsbasert master i reiselivsledelse ved UiT, Norges Arktiske Universitet.

I masteren ønsker vi å se nærmere på hvordan små og mellomstore reiselivsbedrifter har håndtert pandemien og hvilke erfaringer dette har gitt.

På grunn av pandemien, har vi valgt å gjennomføre intervjuene digitalt og det kommer en egen invitasjon på dette.

Intervjuet blir å vare i omtrent en time.

Legger ved et samtykkeskjema. Kan du fylle det ut og returnere det før mandag?

Vi setter stor pris på at du er villig til å bruke av din tid på dette!

Vi snakkes mandag!

<https://zoom.us/j/92100184741?pwd=QTIVUWorcjVXODFwbXRib1dVTUpFUT09>

Meeting ID: 921 0018 4741

Passcode: 736887

Beste hilsen Lise Ottem og Trine Møller

