



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGAVE

Reiselivsbedrifiers endringskapasitet  
- i lys av klimaendringer

Organizational change capacity in  
tourism businesses  
- in light of climate change

**113 Ida Nornes**

**122 Anne Gjerde**

**147 Ingrid Knutsdotter Koren**

Bachelor i Reiselivsledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Innleveringsdato: 14.05.19

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

## **Forord**

Denne oppgaven er en avsluttende del av bachelorstudiet Reiselivsledelse ved Høgskulen på Vestlandet, våren 2019.

Vi er tre studenter som har skrevet denne oppgaven. Tross ulike bakgrunner, alder og erfaringer har vi hatt et godt samarbeid, og vi deler helt klart en felles interesse for reiselivet. Under studieperioden har vi særlig tatt en interesse for hvordan endringer er en sentral del av alle bedrifters hverdag. Vi følger også med på samfunnsdebatten og synes klima er et spennende tema. Dette er bakgrunnen for vårt valg av bacheloroppgave.

Vi vil takke våre utvalgte bedrifter for å stille opp på intervju. Vi vil videre takke vår veileder, Ove Oklevik, for god oppfølging og veiledning. Vi vil også takke Marthe Gjerde for tilbakemeldinger og retting underveis. Til sist vil vi takke hverandre for gode diskusjoner og trivelige stunder.

God lesing!

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi undersøkt endringskapasiteten til ulike typer reiselivsbedrifter i Sogn og Fjordane. Studien tar videre for seg om bedriftene opplever klimatiske endringer som en ekstern drivkraft, og hvorvidt de har motivasjon og tro på en effektiv omstilling i forhold til klimaendringer. Teorikapittelet presenterer endringslitteratur og ulike påvirkninger klima har på reiselivet. Endringskapasitet er et sentralt begrep i denne oppgaven. Det presenteres også teori om to psykologiske faktorer som virker viktige for å møte klimaendringer på en effektiv måte. Det metodiske arbeidet er basert på kvalitative dybdeintervju av tre aktivitetsbedrifter og to overnattingsbedrifter. Funnene og analysen belyser endringskapasiteten til de ulike bedriftene. I tillegg kartlegges det om de opplever klimapåvirkning, og om de er motivert eller har tro på at effektiv omstilling til klimaendringer er mulig for deres bedrift.

Oppgaven viser at alle bedriftene kontinuerlig gjør små og store endringer. De har alle i ulik grad en endringskapasitet, men det er aktivitetsbedriftene som kan vise til størst evne til å balansere endring og stabilitet generelt. Alle bedriftene opplever at klima er en ekstern drivkraft til endring. Videre indikerer funnene at to aktivitetsbedrifter har liten tro på at effektiv omstilling er mulig, mens de to overnattingsbedriftene og den ene aktivitetsbedriften har stor tro. Inntrykket vi sitter igjen med er at selv om bedriftene har stor endringskapasitet, så betyr det ikke nødvendigvis at denne kapasiteten realiseres i møte med klimaendringer. Det er i oppgaven foreslått konkrete forslag til forbedringer for de enkelte bedriftene.

Nøkkelord: reiseliv, klima, OCC, tilpasningsmotivasjon, troen på omstilling

**INNHOLDSLISTE**

<b>Forord</b> .....	s. 2
<b>Sammendrag</b> .....	s. 3
<b>1. INNLEDNING</b> .....	s. 6
1.1. Bakgrunn.....	s. 6
1.2. Formål.....	s. 7
1.3. Problemstilling.....	s. 7
1.4. Oppgavens struktur.....	s. 8
<b>2. BEDRIFTENSPRESENTASJON</b> .....	s. 9
2.1. Fjærland Fjordstove (FF).....	s. 10
2.2. Briksdalsbre Fjellstove (BF).....	s. 10
2.3. Jostedalen Breførarlag (JB).....	s. 11
2.4. Briksdal Adventure (BA).....	s. 11
2.5. Stryn Sommerski (SS).....	s. 11
<b>3. TEORIPRESENTASJON</b> .....	s. 12
3.1. Endring i organisasjoner.....	s. 12
3.2. Organizational Change Capacity (OCC).....	s. 14
3.3. Rammeverk for analyse av endringskapasitet.....	s. 15
3.3.1. Prosessdimensjonen.....	s. 15
3.3.2. Kontekstdimensjonen.....	s. 16
3.3.3. Læringsdimensjonen.....	s. 17
3.4. Samspill mellom organisasjon og omgivelser.....	s. 19
3.5. Reiseliv og klima.....	s. 19
3.6. Klimaendringers fire ulike påvirkninger på reiselivet.....	s. 20
3.7. Psykologiske faktorer.....	s. 22
<b>4. METODE</b> .....	s. 25
4.1. Forskningsdesign.....	s. 25
4.1.1. Valg av forskningsdesign.....	s. 25
4.2. Forskningsmetode.....	s. 26
4.2.1. Valg av forskningsmetode.....	s. 26
4.3. Forskningsstrategi.....	s. 26
4.3.1. Valg av forskningsstrategi.....	s. 27
4.4. Datainnsamlingsmetode og prosess.....	s. 27
4.5. utfordringer og forskningsbiaser.....	s. 28
<b>5. FUNN OG ANALYSE</b> .....	s. 30
5.1. Analyse av endringskapasitet.....	s. 30
5.1.1. Hastighet og sekvens.....	s. 30
5.1.2. Prosessens åpenhet.....	s. 30

5.1.3. Tillit.....	s. 31
5.1.4. Felles forestilling om verdien av endring.....	s. 31
5.1.5. Strukturell fleksibilitet.....	s. 32
5.1.6. Forbedringer i praksis gjennom erfaringer.....	s. 32
5.1.7. Fornyelse gjennom eksperimentering.....	s. 33
5.1.8. Kunnskapsdeling.....	s. 34
5.2. Kartlegging av klimaendringers påvirkninger på bedriftene.....	s. 35
5.2.1. Funn og analyse.....	s. 36
5.3. Analyse av tilpasningsmotivasjon og troen på omstilling.....	s. 36
5.3.1. Tilpasningsmotivasjon.....	s. 36
5.3.2. Troen på omstilling.....	s. 37
<b>6. DISKUSJON.....</b>	<b>s. 40</b>
6.1. Fjærland Fjordstove.....	s. 40
6.2. Briksdalsbre Fjellstove.....	s. 41
6.3. Jostedalen Breførarlag.....	s. 43
6.4. Briksdal Adventure.....	s. 44
6.5. Stryn Sommerski.....	s. 45
6.6. Overblikk.....	s. 47
<b>7. KONKLUSJON.....</b>	<b>s. 48</b>
7.1. Teoretiske og praktiske implikasjoner.....	s. 48
7.2. Forslag til videre forskning.....	s. 49
<b>8. LITTERATURLISTE.....</b>	<b>s. 51</b>
<b>9. VEDLEGG.....</b>	<b>s. 57</b>
Vedlegg 1: Samtykkeerklæring.....	s. 57
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	s. 58
Vedlegg 3: Oversikt over antall timer og sider på transkribering av intervju.....	s. 61
Vedlegg 4: Kartlegging av klimaendringers påvirkning på bedriftene.....	s. 62
<b>FIGURLISTE</b>	
<i>Figur 1:</i> Kartverket, kart med utheving av utvalgte bedrifter i Sogn og Fjordane fra Norgeskart, u.å.	s. 9
<i>Figur 2:</i> Endringskapasitet.....	s. 47
<i>Figur 3:</i> Tilpasningsmotivasjon og troen på omstilling .....	s. 47
<b>TABELLISTE</b>	
<i>Tabell 1:</i> Rammeverk for analyse.....	s. 24
<i>Tabell 2:</i> Analyse av bedriftene etter OCC-faktorer.....	s. 35
<i>Tabell 3:</i> Kartlegging av psykologiske faktorer.....	s. 39

## 1. INNLEDNING

Organisasjoner må endre seg for å opprettholde sin konkurransedyktighet (Heckmann, Steger & Dowling, 2016). Forholdet mellom endring og stabilitet er et interessant dilemma som mange undersøkt hvordan kan håndteres (Kvålshaugen & Wennes, 2012). En endring kan komme av interne eller eksterne drivkrefter (Jacobsen, 2018), og for reiselivet kan det tenkes at klima er en slik drivkraft. Jorden blir varmere, og bare de siste 100 årene har gjennomsnittstemperaturen økt med 1 grad celsius (Hanssen-Bauer, Hisdal, & Mayer, 2016). Flere bedrifter i reiselivsnæringen er i stor grad avhengig av de naturlige omgivelsene, så om disse omgivelsene endrer seg, hva da? Endringskapasitet kan være en viktig egenskap for å kunne håndtere deres omgivelser. Som en av informantene i denne oppgaven rapporterte: *«Det har blitt varmere og snøen smelter. I fjor hadde vi 15 driftsdager.»*. Hvordan bedriften kan forbedre sin evne til å endre seg samtidig som de opprettholder en effektiv drift, er derfor temaet vårt i denne oppgaven.

Endringslitteratur er omfattende og innholdsrik. Vårt fokus ligger på Klarner, Probst & Soparnot (2007) sitt rammeverk; Organizational Change Capacity (OCC). Videre ønsker vi å flette inn teori om klimaeffekter og -påvirkning på reiselivsbedrifter, og ta med to psykologiske faktorer (Grothmann, Grecksch, Winges, & Siebenhüner, 2013).

### 1.1. Bakgrunn

*«Reiseliv er en av verdens raskest voksende næringer. Økt globalisering gir nye vekstmuligheter for utvikling av den norske reiselivsnæringen. Den gir arbeidsplasser og lokal utvikling, ikke minst i mange distriktskommuner. Norge har en storslått natur, et rikt mangfold av kulturminner og et kulturliv som fanger internasjonal oppmerksomhet på stadig flere områder.»*

Regjeringens Sundvoldenerklæring, 2013.

(Nærings- og fiskeridepartementet, 2016, s. 5)

I en nasjonal reiselivsmelding fra 2017 trekker den norske regjeringen frem hvordan reiselivsnæringen er i vekst (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016). Reiselivsbedrifters fellesnevner er at de betjener mennesker som er på reise (Jacobsen & Viken, 2014). Reiselivet er en viktig næring i Norge da den skaper mange arbeidsplasser, og den har potensiale til flere nyskapende bedrifter grunnet en positiv utvikling (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016; NHO, 2019). Mange turister på besøk i Norge vurderer generelt naturopplevelser som de viktigste opplevelsene (Epinion, 2019, s. 26). Det er den uberørte naturen som er det største

trekkplasteret til Norge som en destinasjon, og det er trolig mange bedrifter som baserer seg på nettopp denne naturen (NHO, 2019).

Sogn og Fjordane kan regnes som en naturskjønn reiselivsdestinasjon med sine høye fjell og dype fjorder, og slik en attraktiv destinasjon for naturopplevelser. I 2018 var det ca. 1,43 millioner kommersielle overnattinger i Sogn og Fjordane (Statistisk Sentralbyrå [SSB], 2019). Området tar seg dermed av et stort antall turister, og følgelig antas det at reiselivsnæringen her er godt etablert og har en stor påvirkning på regionen. I regionen finnes det mange reiselivsbedrifter som i større eller mindre grad drar nytte av sårbare naturlige ressurser som isbreer og snø til sine produkt. Eksempler er aktiviteter som brevandring og skikjøring.

## 1.2. Formål

Denne studien har som første formål å få innsikt i aktuelle bedrifters endringskapasitet. For det andre ønsker vi å finne ut av om de opplever effekter av klimaendringer, og i så fall hvilke typer effekter det er. Dersom reiselivsbedriftene gjør dette, så kan klimaendringer være en drivkraft til endring. Følgelig er et tredje formål å se på deres evne til å håndtere stabilitet og endringer som kommer av klimaendringer. Oppgaven skal potensielt vise de utvalgte reiselivsbedriftene hvilke faktorer de eventuelt kan forbedre, også i møte med klimaendringer.

## 1.3. Problemstilling

På bakgrunn av ovennevnte har følgende problemstilling blitt formulert:

*Hva slags kapasitet har reiselivsbedrifter til endring, særlig i forhold til endringer i klima, og på hvilke områder kan de eventuelt forbedre sin kapasitet?*

Vårt bidrag til forskningen er for det første å se på kapasiteten til mindre bedrifter som ikke har den samme strukturen og oppbyggingen som gjerne større organisasjoner og næringer har. Mye av den eksisterende litteraturen rundt endringer har nemlig undersøkt større organisasjoner eller institusjoner (Grothmann et al., 2013; Judge & Elenkov, 2005; Klarner, Probst, & Soparnot, 2008). For det andre er det et bidrag å teste OCC-rammeverket til Klarner et al. (2008) på et annet næringsområde, nemlig reiselivsnæringen. Et tredje bidrag er å teste de to psykologiske faktorene til Grothman et al. (2013) på bedriftsnivå, istedenfor på institusjonsnivå.

#### **1.4. Oppgavens struktur**

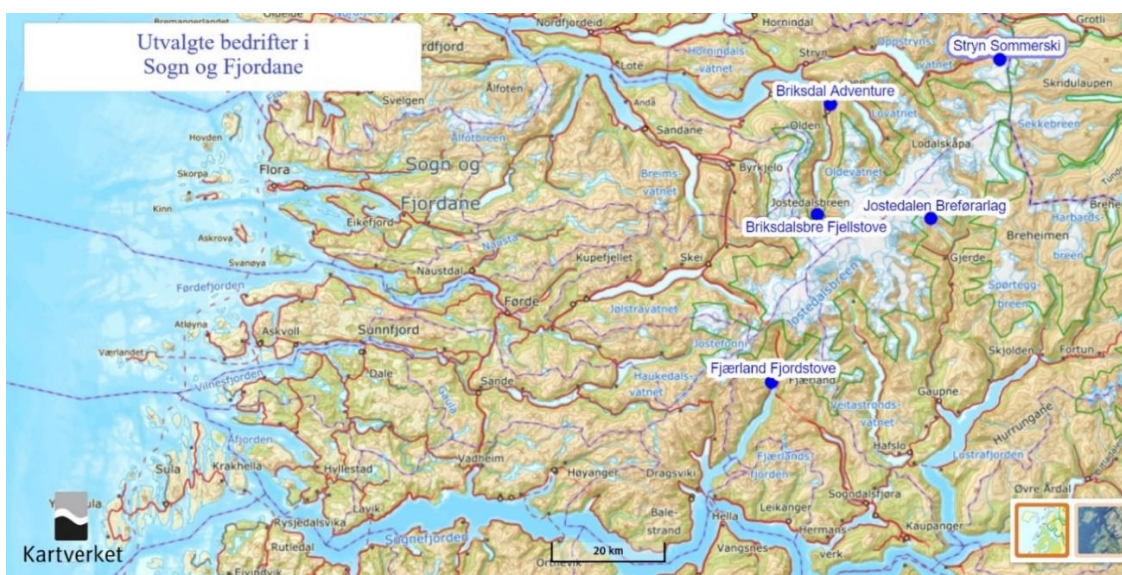
Innledningsvis har vi beskrevet oppgavens bakgrunn, formål og problemstilling. De fem bedriftene som undersøkes i denne oppgaven presenteres i kapittel 2. Kapittel 3 gjør rede for teori om endringer i organisasjoner, om reiseliv og om klima. Dette leder frem til et rammeverk som danner grunnlaget for vår undersøkelse. Kapittel 4 omhandler valg av design, metode og strategi. Der skildrer vi blant annet prosessen med datainnsamling og utfordringer knyttet til valg av metode. Kapittel 5 greier ut om funn og analyse fra dybdeintervjuene. Denne analysen benyttes så i kapittel 6, hvor vi drøfter bedriftene enkeltvis og trekker noen overordnede slutninger. Avslutningsvis i kapittel 7 konkluderer vi og peker på forslag til videre forskning. De to siste kapitlene, 8 og 9, består av henholdsvis litteraturliste og vedlegg.



## 2. BEDRIFTSPRESENTASJON

De fem utvalgte bedriftene i Sogn og Fjordane er alle reiselivsbedrifter. Videre karakteristika er at flere har få heltidsansatte og de tilbyr tjenester og opplevelser. De er også preget av store sesongvariasjoner. Dette er i tråd med flere andre bedrifter innen reiselivsnæringen (Jacobsen & Viken, 2014). I disse bedriftene er det mye *samskaping*, det vil si at produsentene bare kan tilrettelegge for en opplevelse, mens turisten er den som opplever og som selv må yte eller skape noe for at opplevelsen skal bli bra. Som en del av tjenestesektoren, heller enn produksjonssektoren, har de ofte begrenset oppsyn og kontroll av de ansatte. Det er også ofte vanskelig å måle kapasitet og produksjon, og til sist så kan det disse bedriftene tilbyr som oftest ikke lagres til senere salg.

Vi har valgt fem ulike typer reiselivsbedrifter til denne oppgaven. De fem aktuelle bedriftene består av to overnattings- og serveringsbedrifter og tre aktivitetsbedrifter. Disse er valgt med hensyn til å dekke den spennvidden som er i reiselivsnæringen (Jacobsen & Viken, 2014). Vi har valgt å se på tre aktivitetsbedrifter der den ene tilbyr breføring, den andre har et allsidig aktivitetstilbud og den tredje tilbyr skikjøring på sommeren. De er dermed ulike med hensyn til for eksempel omfanget av aktiviteter, antall aktivitetssteder og antall sesongansatte. Videre er bedriftene plassert i nærheten av Jostedalsbreen, noen nærmere breen enn andre. Det kan derfor være interessant å undersøke om noen av bedriftene er mer eksponert for klimaendringer enn andre. Ved å velge ulike bedrifter er det interessant å se om vi kan peke på likheter eller ulikheter.



Figur 1: Kartverket, kart med utheving av utvalgte bedrifter i Sogn og Fjordane fra Norgeskart, u.å.

### **2.1. Fjærland Fjordstove (FF)**

Fjærland Fjordstove Hotell og Restaurant er en overnattings- og serveringsbedrift som befinner seg ved fjorden i Fjærland (Fjærland Fjordstove, u.å.). Bedriften ligger i nærheten av Flatbreen og har Jostedalsbreen i nærområdet (Espeland, 2016). Hotellet ble overtatt av nåværende eier i 2011 (Brønnøysundregistrene, u.å.), og det består av 14 rom (Fjærland Fjordstove, u.å.). Bedriften er sesongbasert og holder åpent fra ca. mai til september. FF fokuserer på lokale og sesongbaserte råvarer og ønsker at deres overnattingsgjester skal få en god matopplevelse. I 2015 ble Fjærland Fjordstove sertifisert som Miljøfyrtårn, noe som innebærer at de skal arbeide for å finne nye miljøløsninger (Fjærland Fjordstove, u.å.). Denne sertifiseringen var også et krav for at hotellet skulle bli medlem i De Historiske Hotel & Spisesteder (DHHS). Som medlem så må de formidle sin historie, og det er blitt en viktig del av deres drift.

### **2.2. Briksdalsbre Fjellstove (BF)**

Briksdalsbre Fjellstove er en overnattings- og serveringsbedrift som befinner seg ved brearmen Briksdalsbreen (Briksdalsbre Fjellstove, u.å.). Bedriften ligger tett på Jostedalsbreen Nasjonalpark (Kartverket, u.å.). Det er en sesongbasert bedrift som har åpent i perioden april til september. I 2007 tok nåværende eier over driften av BF (Brønnøysundregistrene, u.å.), og de er fjerde generasjon som drifter (Starheim, 2010). Overnattingstilbudet deres består av seks dobbeltrom, en leilighet og en hytte. Videre satser de i hovedsak på servering av mat og drikke i kafé og restaurant, i tillegg til drift av en stor souvenirbutikk. Ca. 300 000 turister reiser til Briksdalen i løpet av en sesong, og BF har videre et samarbeid med de lokale bøndene som drifter Trollbilene som kjører turistene opp til breen (Briksdalsbre Fjellstove, u.å.). Det er også tilrettelagt en sti fra BF frem til Briksdalsbreen. Videre har bedriften et godt samarbeid med det lokale destinasjonsselskapet Visit NordFjord.

### **2.3. Jostedalen Breførarlag (JB)**

Jostedalen Breførarlag er en aktivitetsbedrift som ble etablert av nåværende eiere tilbake i 1987 (Jostedalen Breførarlag, u.å.). Bedriften har i hovedsak sine aktiviteter på brearmen Nigardsbreen i Jostedalen. Jostedalsbreen Nasjonalpark er et vernet breområde som skal sikre og ta vare på kulturminner og kulturlandskap (Forskrift om Jostedalsbreen Nasjonalpark, 1991, Kapittel III). Bedriften er sesongbasert, og deres høysesong er fra ca. juli til august. De tilbyr aktiviteter innenfor bre- og fjellføring, og kurs innen sikring på isbreer og klatring. Ca. 13 000 personer blir med på deres aktiviteter i løpet av et år (Jostedalen Breførarlag, u.å.). JB

fokuserer på å tilby kvalitetsopplevelser til sine kunder. Det blir derfor stilt høye krav til guidenes utdanning og kompetanse innenfor fjellsport. Mange av de ansatte er kvalifiserte fjellførere gjennom medlemskapet i det Internasjonale Fjellførerforbundet. I løpet av de siste årene har tre liv gått tapt ved Nigardsbreen, når turister ikke på tur med JB, har gått forbi skilt og sperringer. Etter den siste ulykken i 2018 valgte Luster kommune og Statens naturoppsyn (SNO) å innføre midlertidig vakthold (Viki & Aase, 2018). Dette viser uforutsigbarheten til Nigardsbreen som arbeidsplass, og hvor viktig sikkerhetsaspektet er i JB sin drift.

#### **2.4. Briksdal Adventure (BA)**

Briksdal Adventure er en aktivitetsbedrift som ble etablert av nåværende eier i 1996 (Brønnøysundregistrene, u.å.), og de har i dag base ved fjorden i bygden Olden. De har aktiviteter både på fjorden og på Tystigbreen (Briksdal Adventure, u.å.). Dette er en sesongbasert bedrift som opererer fra ca. mai til september. Bedriften fremhever at den norske naturen er for alle, og har utviklet produktene sine så alle kan ha muligheten til å være med. Deres aktivitetstilbud dekker et vidt spekter fra lavterskel til høyt ferdighetsnivå. BA sine produkter er guidede turer som brevandring, kajakk, ribbåt, fiske eller sykling (Briksdal Adventure, u.å.).

#### **2.5. Stryn Sommerski (SS)**

Stryn Sommerski er en aktivitetsbedrift plassert på Strynefjellet ved Tystigbreen (Stryn Sommerski, 2019). Alpinanlegget ligger langs den vinterstengte nasjonale turistveien Gamle Strynefjellsvegen. Alpinanlegget ligger i nærheten av de to nasjonalparkene Jostedalsbreen Nasjonalpark og Breheimen Nasjonalpark (Statens vegvesen, u.å.). Gamle Strynefjellsvegen deler seg mellom Jostedalsbreen Nasjonalpark som befinner seg i Stryn Kommune (Stryn Sommerski, 2019), mens andre deler av veien grenser til Breheimen Nasjonalpark i Skjåk Kommune (Grotli, u.å.). Alpinsenteret tilbyr sine kunder muligheten til å stå på ski om sommeren (Stryn Sommerski, 2019). I tillegg til drift av skianlegget har de også en liten kafé. Bedriften ble for første gang åpnet i 1972, og har siden blitt slått konkurs to ganger før nåværende eier tok over i 2015 (Starheim, 2015; Brønnøysundregistrene, u.å.). SS er en sesongbasert bedrift, og har åpent fra ca. juni til september (Stryn Sommerski, 2019). Sesongen deres varierer fra år til år da SS er avhengig av den naturlige mengden av natursnø og åpning av veiene til området. Siden skitrekking ikke lengre kan bli satt helt opp grunnet tilbaketrekning av breen de ligger ved, har SS måttet arbeide med å finne nye løsninger.

### 3. TEORIPRESENTASJON

Dette kapittelet starter med teori som omhandler endringer i organisasjoner. Videre presenteres teori om klima og hvordan klima påvirker reiselivet. Avslutningsvis trekkes det frem psykologiske faktorer som påvirker tilpasning til klimaendringer.

#### 3.1. Endring i organisasjoner

Jacobsen (2018, s. 17) forklarer at «*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter.*». Jacobsen & Thorsvik (2013) utdyper at en endring kan omhandle endring av oppgave, teknologi, mål og eller strategi. I tillegg kan det også omhandle endringer i organisasjonsstruktur, -kultur, demografi eller prosesser. Endringer er risikabelt, men organisasjoner har ikke noe valg og må endre seg for å være konkurransedyktige (Klarner et al., 2008).

Tradisjonelt har man tilnærmet seg endring på to måter (Lindstad, 2014). Disse to kalles for *episodiske endringer* og *inkrementelle endringer*. Det episodiske endringsbildet tar utgangspunkt i at endringer er noe som skjer i kortere perioder, mens stabiliteten er det som i hovedsak dominerer (Weick & Quinn, 1999). I denne første tilnærmingen vil store omveltninger av og til bryte de lange, stabile periodene. Trestegsmodellen til Kurt Lewin (1947) for endring er sentral i denne tradisjonen. Denne modellen deler endringsprosessen inn i tre faser. Den første fasen er en destabiliseringsfase, der etablerte arbeidsmetoder løses opp. I andre fase inntreffer selve endringsfasen. Etter endringsfasen går organisasjonen inn i en tredje fase; stabiliseringsfase, der endringene er implementert og etablert. Endringer i denne tilnærmingen har en bestemt begynnelse og slutt. Den andre tilnærmingen betrakter endring som en kontinuerlig prosess (Weick & Quinn, 1999). I dette endringsbildet vil de små endringene dominere, og dette betegnes som *inkrementell endring*. Disse endringene skjer kontinuerlig, på samme tid og på tvers av avdelinger. Samlet tilfører de en betydelig endring til organisasjonen (Jacobsen, 2018).

Meyer og Stensaker (2006) påpeker at organisasjoner ofte må forholde seg til flere endringer, både små og store, samtidig. Dermed argumenterer de for at de to synene på endringer, episodisk og inkrementelt, ikke passer med bedrifter sin virkelighet. Det er derfor utformet en tredje tilnærming til endring, som kan kalles *multiple endringer* (Meyer og Stensaker, 2011). Dette skal være et mer realistisk og dynamisk bilde av hvordan bedrifter konkurrerer i

virkeligheten. Her vil nye endringsinitiativ introduseres før de gamle avsluttes, og man har kontinuerlig små og store endringer uten de lange stabile periodene.

Kvålshaugen & Wennes (2012, s. 226) hevder at endring «*spiller på muligheten og viljen til å bryte med det eksisterende og til å være innovativ og nyskapende.*». Endring kan betegnes som fornying og kan defineres som «*å finne på nye ting som er annerledes fra det man har gjort før.*» (Kvålshaugen & Wennes, 2012, s. 227). Videre er fornying tett knyttet til begrepet *innovasjon*, som defineres som det å ta i bruk eller implementere en oppfinnelse. En bedrift må som nevnt endre seg for å beholde sin konkurransedyktighet (Klarner et al., 2008). Om en bedrift til stadighet forandrer elementer i organisasjonen, vil dette være vanskelig for de ansatte å forholde seg til (Kvålshaugen & Wennes 2012). At noen elementer i organisasjoner er fast, og at man opprettholder en viss stabilitet er viktig for å ha en effektiv og velfungerende drift. Det er forøvrig heller ikke alltid ønskelig, eller like lett å endre på alt. Kvålshaugen & Wennes (2012, s. 226) påpeker videre at stabilitet «*henspiller på det eksisterende, det trygge og kjente og gjerne det tradisjonsbundne.*». Stabilitet er slik viktig for en bedrifts overlevelse. Det eksisterer dermed en utfordring innen organisasjoner om å vellykket balansere mellom kravene til stabilitet og til endring. Meyer og Stensaker (2011) understreker også at organisasjoner må evne å balansere begge deler.

Ulike teorier er utviklet for å analysere en organisasjon sin evne til å håndtere endring samtidig som de utnytter deres eksisterende praksiser. Tre slike teorier er Meyer og Stensaker sin teori om endringskapasitet (MSE), teorier om Ambidekstre organisasjoner (AO) og Organizational Change Capacity (OCC) (Lindstad, 2014). Disse teoriene om endringskapasitet opererer innenfor to ulike paradigmer. I det ene paradigmet opereres det med at endring kan ledes, da befinner man seg innenfor ledelsesparadigmet (Soparnot 2011). Kan endring ledes eller administreres, så kan man håndtere endringsprosessene bedre gjennom strategi og ledelse. Denne beskriver en mer proaktiv endring som ofte er basert på å nå et formål. I det andre paradigmet opererer man med at kompleksiteten i organisasjoner er for stor til at endringer kan ledes. Da befinner man seg i kompleksitetsparadigmet. Kan ikke endringsprosessen ledes, så blir fokuset på å innarbeide endring som en rutine i organisasjonen. Denne tilnærmingen skjer mer som en reaksjon til endringer internt eller eksternt. Lindstad (2014) skildrer hvordan AO-tilnærmingen befinner seg i kompleksitetsparadigmet, mens MSE-tilnærmingen befinner seg innen ledelsesparadigmet. Derimot opererer OCC-tilnærmingen som en mellomting mellom AO og MSE. «*På den ene*

*siden anses endring som noe en kan håndtere, men samtidig anerkjennes det også at organisasjoners kompleksitet på ulike måter kan påvirke denne håndteringen.»* (Lindstad, 2014, s. 24). For å ta hensyn til de to ulike paradigmene innen endringskapasitet velger vi å gå videre med OCC-tilnærmingen. Vi vil forøvrig tilføye at denne tilnærmingen er i sin begynnelse, og det påpekes at det eksisterer mange ulike definisjoner av endringskapasitet (Heckmann et al., 2016).

### **3.2. Organizational Change Capacity (OCC)**

En definisjon av endringskapasitet ut ifra OCC-litteratur er: *«en organisasjon sin evne til å utvikle og implementere passende organisatoriske endringer for å stadig kunne tilpasse seg omgivelsene.»* (Klarner et al., 2008, s. 58; Lindstad, 2014, s. 14). Ifølge Klarner et al. (2007, s. 14-15) kan OCC defineres som følgende:

*«Organizational change capacity is the organization's ability to develop and implement (...) appropriate organizational changes (...) to constantly adapt to environmental evolutions (external context) and/or organizational evolutions (internal context) in either a reactive way (adaptation) or by initiating it (pro-action).»*

Endringskapasitet tar dermed hensyn til at organisasjoner både reagerer reaktivt til ulike endringer i sitt miljø, men også proaktivt ved å ta initiativ til å tilpasse seg, lære og innovere (Judge & Elenkov, 2005). Dersom en endring skjer proaktivt tilpasser man organisasjonen til en forventet hendelse, mens en reaktiv endring er noe som skjer først da organisasjonen har blitt tvunget til det (Jacobsen, 2018). En organisasjons endringskapasitet bygges over tid, og handler om flere endringer som bør studeres over lengre tid (Klarner et al., 2007). OCC bygger ikke bare på å lede episodiske endringsprosesser og implementere flere endringer parallelt eller sekvensielt, men også kontinuerlig endring (Heckmann et al., 2016).

OCC kan være viktig for prestasjonen til enhver organisasjon uavhengig av dens størrelse (Judge, Naoumova & Douglas, 2009). Høy endringskapasitet omtales videre som en løsning på en situasjon der endringer skjer overalt, og som preges av økende hastighet og kompleksitet (Ramezan, et al., 2013). Som en av de raskest voksende næringene i Norge (Nærings- & Næringsdepartementet, 2016), er reiselivsbransjen trolig i en situasjon med disse karakteristikkene. For å overleve og lykkes i dagens skiftende og høyt konkurrerende miljø (Heckmann et al., 2016), stilles det krav til at reiselivsbedrifter suksessfullt må håndtere

organisasjonsendringer. Det er følgelig interessant å analysere hvorvidt reiselivsbedrifter har gode evner til å balansere mellom endring og stabilitet ut ifra OCC-rammeverket.

### **3.3. Rammeverk for analyse av endringskapasitet**

Klarner et al. (2007) har utviklet et konseptuelt rammeverk som kan kartlegge en organisasjons endringskapasitet. Dette rammeverket består av tre gjensidig avhengige dimensjoner. Disse er kontekst-, prosess- og læringsdimensjonene (Klarner et al., 2008). Ved å bryte ned disse dimensjonene i 14 ulike faktorer muliggjør det en analyse av en organisasjon sin endringskapasitet, i tillegg til å identifisere hvordan denne kapasiteten kan forbedres (Klarner et al., 2007). Faktorene forventes å på hver sin måte bidra til endringskapasiteten til en organisasjon.

Flere har brukt OCC-rammeverket for å analysere endringskapasiteten hos større organisasjoner. Blant annet undersøkte Klarner et al. (2008) World Health Organization (WHO), Judge & Elenkov (2005) større produksjonsbedrifter, og Lindstad (2014) to offentlige sykehus. Disse organisasjonene har gjerne en mer gruppert struktur og setter større krav til formell kompetanse. Sykehus kan beskrives som profesjonelle byråkrati, og produksjonsbedriftene kan typisk være av en divisjonalisert struktur (Bolman & Deal, 2018). Vi ønsker å bruke rammeverket på mindre reiselivsbedrifter som gjerne har andre kjennetegn og strukturer enn disse. Karakteristikkene i reiselivsbedriftene (se kap. 2) minner mer om den enkle struktur og adhokratiet, da de kanskje stiller mindre krav til formell kompetanse og har relativt få grupperinger. Vi argumenter for at dette minimerer relevansen av noen av faktorene til OCC-rammeverket. Da reiselivsbedriftene har mange sesongansatte vil for eksempel ikke faktoren *deltakelse & kollektiv bygging* være aktuell. På grunn av at de sesongansatte er på jobb en liten periode, vil kanskje ikke denne faktoren rekke å etablere seg. Basert på karakteristikkene hos de aktuelle bedriftene hevder vi derfor at det ikke vil være så vesentlig å undersøke faktorene *etablerte praksiser for mobilisering av personell & kollektiv problemløsning, transformativt lederskap, individuell læringskapasitet, endringens legitimitet, deltakelse & kollektiv bygging* og *kulturell konvergens*. Vi finner det derfor ikke hensiktsmessig å ta med alle de 14 faktorene videre i utdypningen av OCC-rammeverket.

#### **3.3.1. Prosessdimensjonen**

Prosessdimensjonen utgår fra ledelsesparadigmet (Klarner et al., 2008). Denne dimensjonen opererer med at implementering av endring er en del av organisasjonens endringskapasitet. De

fem faktorene initieres av organisasjonens ledelse, og de kan mestres gjennom konkrete strategier. Prosessfaktorene gir organisasjoner et større potensial til å suksessfullt implementere endringer. De som synes relevant for denne oppgaven er *hastighet & sekvens* og *prosessens åpenhet*.

En stegvis endringsprosess vil gi de ansatte tid til å få de nødvendige kunnskapene og evnene til å håndtere endringen (Klarner et al., 2008). Dette kan også sikre en viss stabilitet under endringsprosessen. For en overnattingsbedrift kan en trinn-for-trinn-utvidelse av antall rom og andre fasiliteter sikre at de ansatte gradvis håndterer et større antall gjester og nye rutiner. Dette viser hvordan faktoren *hastighet og sekvens* kan påvirke evnen til å håndtere endring. Dette kan undersøkes og virker relevant også hos små bedrifter som vi analyserer.

Kommunikasjon og åpenhet mellom ledelse og ansatte er viktig, så det ikke blir misforståelse i tolkningen av innholdet i endringen eller endringsprosessen. God åpenhet og synlighet innebærer kontinuerlig kommunikasjon (Klarner et al., 2008). Dersom en guidebedrift som driver med sykling ønsker å utvide aktivitetsområdet fra landeveissykling til også å inneholde stisykling i terreng, må dette bli tydelig kommunisert mellom leder og ansatte. De må videre vite hva dette innebærer av krav til guidene, for eksempel med hensyn til sikkerhet, utstyr og hvilket ferdighetsnivå guidene skal legge opp til for gjestene. En avgjørende faktor er derfor *prosessens åpenhet* (Klarner et al., 2008). For å kunne implementere endringer suksessfullt krever det åpen og kontinuerlig kommunikasjon mellom alle parter, selv i små bedrifter som har varierende mengde arbeidskraft.

### **3.3.2. Kontekstdimensjonen**

Kontekstdimensjonen utgår fra kompleksitetsparadigmet (Klarner et al., 2008). Etter hvordan organisasjonen etablerer de seks faktorene i denne dimensjonen, så kan de eksisterende vilkårene enten fremme eller hemme endringer i organisasjonen (Klarner et al., 2007). Tre faktorer trekkes frem som relevante for oppgaven. Disse er *tillit, en felles forestilling om endring, og strukturell fleksibilitet*.

Der det eksisterer tillit innen en organisasjon kan endringer implementeres raskere og enklere. Tillit kommer etter lengre relasjoner mellom mennesker (Lindstad, 2014). Trygghet til å ta opp vanskelige saker med bedriftsledelsen, eller tilbakevendende sesongpersonale kan være



eksempler på tillitserklæringer. *Tillit* er en faktor som det er interessant å undersøke hos våre bedrifter med få helårsansatte og flertall av sesongansatte.

*En felles forestilling om verdien av endring* kan avgjøre hvorvidt de ansatte støtter opp om et endringsinitiativ og implementeringen av det, og videre hvordan de oppfører seg i en endringsprosess (Klarner et al., 2007). Om ledelsen i en serveringsbedrift opplever mye motstand fra ansatte mot endring av matmenyer, digitale løsninger for betaling og åpningstider, så kan det tyde på en manglende forestilling om verdien av endring. Dersom de ansatte ikke er villige til eller forstår behovet for endring av menyer, så vil deres handlinger kunne gjøre at endringen mislykkes. Denne faktoren synes relevant å undersøke hos våre reiselivsbedrifter.

Hvorvidt en organisasjon har en fleksibel struktur eller ikke, så kan det hemme eller fremme endringer (Klarner et al., 2008). Om det blir lagt til rette for diskusjoner av risikoer ved endringer, så kan resultatet både bli bedre løsninger på problemer og en økt forståelse for endringsprosessen. Dersom en transportbedrift ønsker å kjøpe inn et nytt skip, kan det være gunstig for bedriften å diskutere med sine ansatte hvilke elementer som er viktige, da det er de som er nærmest kundene. Rom og mulighet til diskusjon mellom bedriftsledelsen og ansatte kan føre til at skipet får flere av de egenskapene og fasilitetene som gjestene synes er viktige. Endringskapasiteten vil bli positivt påvirket av en mer desentralisert organisasjonsstruktur (Lindstad, 2014). *Strukturell fleksibilitet* synes som en relevant faktor og kan undersøkes hos våre reiselivsbedrifter.

### **3.3.3. Læringsdimensjonen**

Lindstad (2014) beskriver hvordan læringsdimensjonen tilfører organisasjonen dynamiske egenskaper, ved at læring blir en regenererende mekanisme for de to andre dimensjonene. Tre faktorer utgjør denne dimensjonen, og de gjør at en organisasjon kontinuerlig klarer å forbedre og fornye praksisene sine. Klarner et al. (2008) trekker fram hvordan en organisasjon som evner å kontinuerlig lære har noen faktorer til stede før endringene skjer, og disse fremmer endringsinitiativ. De tre faktorene i læringsdimensjonen er *forbedringer i praksis gjennom erfaringer, fornyelse gjennom eksperimentering og kunnskapsdeling*. Alle de tre faktorene ansees som aktuelle for denne oppgaven.

Ifølge Lindstad (2014) handler faktoren *forbedringer i praksis gjennom erfaringer* om refleksjon. Tidligere erfaringer med endringer og lærdommen fra disse kan brukes på nåværende endringsprosesser, noe som igjen kan forbedre utfallet. Dersom et guideselskap opplever at gjestene synes at turene blir for krevende, så må man fra neste gang legge opp til et lavere ferdighetsnivå fra begynnelsen av. En slik refleksjon rundt tidligere erfaringer med gjester kan gi et bedre utgangspunkt for å lykkes med en ny tur. Denne læringsfaktoren synes relevant for de aktuelle reiselivsbedriftene.

En større kunnskapsbase hos de ansatte kan opparbeides gjennom eksperimentering (Klarner et al., 2008). Faktoren *fornyelse gjennom eksperimentering* gir større potensial for å løse fremtidens problemer, samtidig som det styrker oppfattelsen av at endring er nødvendig. En bedrift kan eksperimentere på mange ulike måter. For en serveringsbedrift kan det å eksperimentere med ansettelse av en ny type kokk gi kunnskap og innsikt i nye smaker og arbeidsmåter. Videre kan eksperimentering underbygge nødvendigheten av endring for å tilpasse seg for eksempel nye kunder. Dette kan være interessant å undersøke hos reiselivsbedrifter.

Mekanismer for spredning av kunnskap kan muliggjøre bred *kunnskapsdeling* i en bedrift (Lindstad, 2014). Dette gjør til at informasjon blir lettere tilgjengelig for de ansatte, både generelt og ved endringsprosesser. God kunnskapsdeling kan være kostnads- og tidsbesparende ved et endringsinitiativ, noe som er viktig for suksessen til implementering av endringer (Klarner et al., 2008). På et hotell kan et overordnet datasystem som alle har tilgang til sikre kunnskapsdeling. Systemet kan brukes til ulike oppgaver på tvers av avdelinger som reserverasjoner, oversikt over klargjorte rom, varer på lager og matservering. Om de aktuelle bedriftene har gode mekanismer for kunnskapsdeling, ansees som mulig og interessant å undersøke.

Jo flere av de diskuterte faktorene bedrifter oppfyller, jo større er deres endringskapasitet (Klarner et al., 2008). En større endringskapasitet muliggjør at en organisasjon forblir konkurransedyktig i et omskiftelig og uforutsigbart forretningsmiljø (Heckmann et al., 2016). Formålet med å analysere endringskapasitet er for det første å gi nyttig informasjon for ledelsen som implementerer og leder endringer (ledelsesparadigme), for det andre kan bedrifter rigges bedre til å støtte opp om endringer (kompleksitetsparadigmet) og for det tredje

kan bedrifter få på plass regenererende mekanismer for å takle endringer på lang sikt (læringsdimensjonen).

### **3.4. Samspill mellom organisasjon og omgivelser**

Jacobsen (2018) trekker frem hvordan endring er et komplekst samspill mellom menneske og kontekst, mellom individ og struktur og mellom organisasjon og omgivelser. Ved å kartlegge muligheter og trusler (ytre drivkrefter) og styrker og svakheter (indre drivkrefter) kan en bedrift kartlegge hvilke endringsbehov en har (Jacobsen, 2018). Dette kalles også en SWOT-analyse. Endringene kan skje som følge av planlagt endring der noen har innsett behovet for endring og tar initiativ til å gjøre noe med det. Endring kan også være noe som skjer uten at noen planlegger og styrer. Begge måtene som endring kan skje tar OCC-rammeverket hensyn til ved å balansere de nevnte paradigmene.

Roos, von Krogh, Roos & Boldt-Christmas (2014) påpeker hvordan de fleste organisasjoner i dag opplever stadige endringer av sentrale forhold i sine omgivelser. Sentrale faktorer i omgivelsene som påvirker en bedrifts virksomhet kan være politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige eller juridiske faktorer (Roos et al., 2014). Dette kalles også for PESTEL-rammeverket, og viser potensielle ytre drivkrefter for endring. Alle de ovennevnte faktorene kan tenkes å spille en rolle som drivkraft for endring i reiselivsbedrifter. Videre påpeker Roos et al. (2014) at det ikke er en enkel oppgave å forstå hvilken effekt omgivelsene kan ha på en organisasjon. Klima er en av faktorene i PESTEL-rammeverket som er aktuelt i dag. Vi har innledningsvis aktualisert endringer i klimatiske forhold, og vil videre se på teori knyttet til klimas påvirkning på reiselivet.

### **3.5. Reiseliv og klima**

Klima vil være et bakteppe for oppgaven vår, og det er derfor viktig å ha en forståelse av hva denne oppgaven mener med begrepet. Klima er fenomener på jorden som vær, vind, nedbør og temperatur (Aamaas et al., 2018). Klimaendringer beskriver hvordan klimaet er ulikt fra en periode til en annen og har til formål å beskrive forskjellen i klimaet på lengre sikt (Benestad, Rasmus Mamen, Harstveit, & Fuglestedt, 2019). Klima på jorden har alltid endret seg, det er ikke noe nytt. Store deler av debatten i dag handler om antropogene klimaendringer, menneskeskapte klimaendringer (IPCC, 2012). Dette er for eksempel utslipp av drivhusgasser, økt bruk av fossile brennstoffer og avskoging som påvirker den naturlige syklusen på jorden og fører til en raskere oppvarming av kloden (IPCC, 2012). Denne

oppgaven har ikke som formål å diskutere hvorvidt klimaendringer er menneskeskapt eller ikke, men at klimaet er beviselig varmere og prognosene tilsier mer varme og nedbør i Norge som gjør til at det ikke kan oversees.

Klima har lenge vært ansett som en uendret ressurs for destinasjonsbasert turisme (Scott, Wall, & McBoyle, 2005). Turister som kommer til Norge setter pris på urørt natur og naturopplevelser som vandring, toppturer, fjorder og å besøke nasjonalparker (Epinion, 2018). Likevel har reiselivsnæringen fått øynene opp for mulige endringer i det som tidligere har vært ansett som faste og essensielle attraksjoner (Saarinen & Tervo, 2007). For mange reiselivsdestinasjoner er klima en viktig ressurs for å tiltrekke seg turister (Hall & Higham, 2005). På denne måten har turistindustrien en utfordring, ved at de er mer immobile overfor endring enn det turisten er (Aall & Høyser, 2005). Det vil si at forbrukerne kan endre valget av destinasjon, mens reiselivsoperatører på en destinasjon som har blitt mindre attraktiv som følge av endringer i miljøet ikke har så lett for å kunne flytte på seg. Endringer i turiststrømmer vil derfor skje som en følge av klimaendringer (Aamaas et al., 2018). Reiselivet er sårbart overfor klimaendringer og får ikke bare miljømessige ringvirkninger, men også økonomiske og sosiale (Hall, Gössling & Scott, 2012). Klima kan sådan både være en ressurs og en begrensning.

### **3.6. Klimaendringers fire ulike påvirkninger på reiselivet**

Det kan trekkes frem fire ulike måter som klimaendringer påvirker reiselivet (Hall et al., 2012). Den første måten handler om direkte påvirkning som temperatur, fuktighet, nedbør og vind har på reiselivet. Aall & Høyser (2005) beskriver endringer i reise mønster som følge av vær og temperatur som en primær effekt klima har på reiselivet. Naturbaserte aktivitetstilbud er identifisert som et av de mest sårbare bedriftsområdene ovenfor klimaendringer (Scott, 2006). Kortere og mer variable snøsesonger (Steiger, Scott, Abegg, Pons & Aall, 2017), har for eksempel ført til at bruken av kunstsne på skidestinasjoner både i Norge og utland har økt de siste årene (Stewart et al., 2016). En studie fra Finland identifiserte kunstsne som den mest brukte metoden for omstilling til manglende snøforhold blant naturbaserte reiselivsbedrifter (Saarinen & Tervo, 2007). I Norge viser et anslag at bruken av kunstsne gjennomsnittlig vil øke med 89 prosent frem mot år 2030, og videre med 180 prosent frem mot 2050 (Gildestad et al., 2017).

Den andre måten klimaet kan påvirke er gjennom indirekte miljøendringer og innvirkninger på kulturarv (Hall et al., 2012). Dette punktet handler om at klimaendringer fører til ringvirkninger på en destinasjon sine naturlige omgivelser. Dette kan være endringer i vannkilder og -kvalitet, biologisk mangfold både på land og til vanns, endret atferdsmønster hos dyr og endringer i estetikken til landskap, som for eksempel reduisering eller fullstendig tap av isbreer. Denne typen endringer får videre konsekvenser for destinasjoners produkt og tjenester, service, image, kapasitet og aktiviteter. Aall & Høyer (2005) beskriver dette som sekundære effekter. Disse kan være forandringer i naturomgivelser forårsaket av klimaendringer, og som slik da videre påvirker reiselivets drift.

For Norge viser studier at varmere temperaturer fører til at isbreer trekker seg tilbake og blir for bratte til å kunne gå på (Stewart et al., 2016). Bedrifter som tilbyr aktiviteter på isbreer må finne nye ruter eller tilby et mer mangfoldig aktivitetstilbud (Furunes & Mykletun, 2012). En annen utfordring med denne utviklingen er at destinasjoner kan miste det som reiselivsnæringen kaller «reason to go». Dette beskrives som en destinasjons attraksjonskraft, det som tiltrekker kunder (Mimir & Vardehaugen AS, 2016). Hele Norge har uberørt natur og det er stor konkurranse om gjestene. En destinasjon som da gjerne er avhengig av sårbar natur, for eksempler isbreer som skiller destinasjonen fra andre, kan oppleve konsekvensene av at isbreen smelter og deres “reason to go” forsvinner. De fleste breer er nå mindre enn det de har vært på flere hundre år, og prognoser indikerer at de største isbreene vil reduseres med en tredjedel innen 2100 (Hanssen-Bauer et al., 2016). En studie fra New Zealand påpeker at den raske tilbaketrekkingen av isbreer fører til at omstilling må skje raskt, og det krever særlig fleksibilitet fra ledelse for å håndtere omstilling suksessfullt (Stewart et al., 2016).

Den tredje måten er indirekte påvirkninger assosiert med endringer i samfunnet, altså at reiselivet påvirkes av blant annet politikk og økonomisk vekst (Hall et al., 2012). Flere destinasjoner er avhengig av reiselivet som inntektskilde, og klimaendringer kan føre til ustabile økonomiske og politiske forhold. Politisk omstilling handler om politiske endringer som påvirker næringslivet, for eksempel klimakvoter og krav om reduksjon av drivhusgasser (Holter, Karlsen & Salomon, 1998). Dette beskrives også som tertiære effekter av klimaendringer på reiselivet (Aall & Høyer, 2005). Inntektene til skioperatører og deres behov for ansatte kan endre seg ved mer variable skisesonger og et større behov for kunstsneø. I tillegg kan skidestinasjoner oppleve nedgang i bolig- og hyttemarked (Scott, Steiger, Rutt, &

Johnson, 2015). Endringene påvirker også hvordan naturreservat skal ivaretas på en bærekraftig, trygg og økonomisk måte (Stewart et al., 2016).

Den siste måten handler om påvirkning fra andre aktører innenfor bransjen. Disse kan for eksempel være internasjonale, nasjonale eller næringsbestemte rammeverk for å møte klimaendringer (Hall et al., 2012). For eksempel fremmer miljøsertifiseringsordningen Green Key bærekraftig turisme og synliggjør de virksomhetene som gjør miljøtiltak (Foundation for Environmental Education Norway, u.å.). Både nasjonale og internasjonale innstramminger for utslipp av CO<sub>2</sub> og drivhusgasser får konsekvenser for reiselivsnæringen som må følge disse rammeverkene (Demiroglu, Dannevig, & Aall, 2018; Holter et al., 1998). I tillegg er det en økonomisk utfordring å følge opp nye rammeverk som blir introdusert i forhold til klimaendringer (Demiroglu et al., 2018). Alle disse faktorene er med på å påvirke omstillingstiltak som bedrifter kan måtte gjennomgå, mer eller mindre frivillig.

På bakgrunn av disse påvirkningene bør man differensiere mellom fire typer av omstilling til klimaendringer i reiselivet. Disse er kort sammenfattet omstilling til klimaendringer i seg selv, omstilling til endringer i naturlige omgivelser som følge av klimaendringer, omstilling til politiske og økonomiske svingninger og tilslutt påvirkning fra andre aktører som setter rammebetingelser for drift og miljøhensyn (Hall et al., 2012). En kartlegging av hvorvidt bedriftene påvirkes av endringer i klima, og eventuelt på hvilke måter de omstiller seg i dag, kan gi oss innsikt i samspillet mellom organisasjoner og omgivelsene. Videre er det interessant å undersøke hvordan disse bedriftene vil møte klimatiske endringer fremover.

### **3.7. Psykologiske faktorer**

Gupta et al. (2010) identifiserer seks dimensjoner for å måle tilpasningsevne i forhold til klima på institusjonsnivå, og dannet et rammeverk som kalles for Adaptive Capacity Wheel (ACW). Dette rammeverket ble sett på som noe mangelfullt av Grothman et al. (2013), som argumenterer for at den originale ACW ikke tar hensyn til psykologiske faktorer, og overser deres viktighet. Kotter & Cohen (2002) påpeker i likhet med Grothman et al. (2013) at mange endringstiltak mislykkes fordi de er for sterkt basert på rasjonelle forhold. De mener at for å lykkes må man også ta hensyn til menneskelige, politiske og symbolske elementer ved endringer (Kotter & Cohen, 2002). For å lykkes med endringer er det avgjørende å få med seg de ansatte i bedriften, og ha motivasjon og tro på at effektiv omstilling er mulig (Kotter & Cohen, 2002; Grothman et al., 2013). Det finnes flere motivasjons- og behovsteorier som

ønsker å identifisere hva som motiverer mennesker i og utenfor organisasjoner til å gjøre som de gjør. Blant kjente motivasjonsteorier finner vi Maslows behovspyramide, Herzbergs tofaktorteori og McClellands prestasjons-, makt- og relasjonsbehov (Bolman & Deal, 2018). Ledere kan ta hensyn til sine ansattes motivasjoner ut ifra disse teoriene og motivere de til å endre seg med passende insentiver. Av hensyn til klimafaktoren i vår oppgave ønsker vi å gå videre med Grothman et al. (2013) sine to psykologiske faktorer for tilpasning, da disse kartlegger motivasjon og tro på at effektiv omstilling til klima er mulig.

Grothman et al. (2013) bygget videre på ACW, og implementerte to psykologiske faktorer som anses som viktige for å møte klimaendringer på institusjonsnivå. Disse kalles for *adaptation motivation* og *adatation belief*. I denne oppgaven vil vi omtale disse faktorene som henholdsvis aktørenes tilpasningsmotivasjon og aktørenes tro på omstilling. Disse to faktorene tar opp aktører sine holdninger til endring, spesifikt i forhold til klimaendringer og klimatilpasning. Tilpasningsmotivasjon refererer til en aktørs motivasjon til å innse, støtte og promotere omstilling til klimaendringer. Det handler altså om at omstilling er nødvendig og effektivt, videre en overbevisning om at jeg/vi vil jobbe med omstilling. Den avgjørende faktoren for tilpasningsmotivasjon er risikovurdering. Oppfattelse av risiko spiller en viktig rolle for hvordan en aktør oppfatter risikoen knyttet til endringene i klima, og hvorvidt disse påvirker aktøren.

Troen på omstilling er en overbevisning om at omstilling er mulig, en slags jeg/vi kan-overbevisning (Grothmann et al., 2013). De argumenterer derfor for at disse psykologiske faktorene spiller en viktig rolle for at omstilling og tilpasning skal implementeres suksessfullt. Studien tar utgangspunkt i institusjoner, men disse faktorene virker interessante for vår undersøkelse av aktører på bedriftsnivå. Vi vil derimot ikke ta med oss de seks originale dimensjonene fra ACW-rammeverket, da disse anvendes på institusjonsnivå og er for omfattende for oss å undersøke. Flere av disse dimensjonene fra Gupta et al. (2010) overlapper med OCC-faktorene (Klarner et al., 2008).

Vi ønsker å ta hensyn til at psykologiske faktorer spiller en viktig rolle for bedrifters evne til å endre seg i møte med klimaendringer (Grothman et al., 2013). Vi argumenterer for at de faktorene i OCC-rammeverket vi tar med, ikke tydelig dekker dette psykologiske aspektet. Ved å bruke disse sammen håper vi å unngå å gå glipp av viktig informasjon om deres

endringskapasitet i møte med klimaendringer. Dette forklarer hvorfor vi ønsker å ta med de psykologiske faktorene i OCC-rammeverket.

Vi vil for det første analysere bedriftenes endringskapasitet ut ifra våre aktuelle OCC-faktorer. For det andre ønsker vi å undersøke hvorvidt endringer i klimatiske forhold er noe bedriftene merker til, og om disse endringene er noe som bedriftene klarer å reagere på (reaktivt), eller være i forkant av (proaktivt). Dette kan gi innsikt i om de klarer å utvikle og implementere passende organisatoriske endringer for å tilpasse seg eksterne endringer (herunder klimatiske) og interne utviklinger. Dette er formålet med OCC.

Av teorien har vi utarbeidet følgende rammeverk for analyse:

<b>Faktorer som kan påvirke endringskapasiteten til bedrifter</b>	
<b>Faktorer</b>	<b>Tar hensyn til / utgår fra</b>
Hastighet og sekvens	Prosessdimensjonen (Ledelsesparadigmet)
Prosessens åpenhet	
Tillit	Kontekstdimensjonen (Kompleksitetsparadigmet)
Felles forestilling om endring	
Strukturell fleksibilitet	
Kontinuerlig læring	Læringsdimensjonen
Fornyelse gjennom eksperimentering	
Kunnskapsdeling	
Tilpasningsmotivasjon	Psykologiske faktorer
Troen på omstilling	

*Tabell 1: Rammeverk for analyse*

Dette rammeverket tar hensyn til at bedrifter kan operere innenfor det multiple endringsbilde og de to ulike paradigmenes innen endringslitteraturen. Tabellen gir en oversikt over OCC-faktorene som vi skal undersøke, i tillegg til de to psykologiske faktorene. Formålet med denne modellen er todelt og den gjenspeiler problemstillingen vår; for det første skal den hjelpe oss i å kartlegge endringskapasiteten til aktuelle reiselivsbedrifter, også i forhold til klimatiske endringer i omgivelsene. For det andre skal den gjøre det lettere å identifisere eventuelle områder til forbedring rettet mot endringer som kommer som følge av klimatiske endringer.



## **4. METODE**

Forskning handler om systematisk innhenting av informasjon som leder til ny kunnskap (Leedy & Ormrod, 2015). Informasjonen, eller data, som innhentes skal analyseres og tolkes for å forbedre forståelsen av et fenomen som man er interessert i. Kapittelet skal presentere og argumentere for valg av forskningsdesign, metode, strategi og datainnsamling og prosess. Avslutningsvis gjøres det rede for utfordringer og forskningsbias.

### **4.1. Forskningsdesign**

Det finnes i utgangspunktet tre hoveddesign for forskning; eksplorativ, beskrivende og kausalt (Leedy & Ormrod, 2015). Eksplorativ design kan beskrives som en utforskende studie som brukes for å gi en innsikt og forståelse om en uklar problemstilling. Det er altså en slags pilotundersøkelse som har to faser, der den første fasen henter bakgrunnsinformasjon om den uklare problemstillingen, mens den andre fasen er hovedstudie som skal gi endelige svar på problemstillingen. En beskrivende, eller deskriptiv, design ønsker å beskrive et fenomen eller en situasjon som den er. I en beskrivende forskningsdesign er derfor problemet både strukturert og godt forstått (Lindstad, 2014). En kausal, eller forklarende, design ønsker å kunne si noe om årsak-virkningssammenheng mellom en eller flere variabler (Jacobsen, 2005). Et eksempel på dette kan være om en hotellannonse har effekt på romsalget.

#### **4.1.1. Valg av forskningsdesign**

Ved valg av forskningsdesign er det hensiktsmessig å se på oppgavens problemstilling og hensikt. Denne oppgaven tar sikte på å tilføre empiri, nemlig at det finnes lite forskning rundt reiselivsbedrifter sin endringskapasitet. Hensikten med oppgaven er derfor å analysere endringskapasiteten til reiselivsbedrifter og eventuelt peke på rom for forbedringer. Et særlig fokus er på hvordan de påvirkes av klimaendringer i deres omgivelser og hva slags kapasitet disse har til å håndtere klimaendringer i fremtiden. Vi bearbeider eksisterende rammeverk for endringskapasitet og tar med faktorer som ansees som viktige for å kunne analysere endringskapasiteten til reiselivsbedrifter. Denne tilnærmingen fordrer en åpen og søkende design, noe som stemmer best overens med en eksplorativ forskningsdesign. Som nevnt er et eksplorativt design passende å bruke dersom problemstillingen er noe uklar (Leedy & Ormrod, 2015). Videre argumenterer vi for at vi har en eksplorativ design ved at vi først introduserer ulike teorier og rammeverk, for så å bruke disse til å få innsikt og løse problemstillingen.

## **4.2. Forskningsmetode**

Videre må det tas en avgjørelse mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode.

Kvantitativ forskning analyserer en situasjon som den er (Leedy & Ormrod, 2015). Formålet er gjerne å identifisere karakteristikene ved et observert fenomen eller utforske mulige assosiasjoner mellom to eller flere fenomen. I en kvantitativ undersøkelse samler man gjerne inn data ved hjelp av for eksempel spørreskjema, man velger ut enheter som for eksempel populasjon og utvalg, og videre skjer en analyse av kvantitative data ofte ved statistisk analyse (Jacobsen, 2005).

Kvalitativ forskning fokuserer på fenomen som skjer eller har skjedd i «den virkelige verden», og vil videre fange opp og studere kompleksiteten ved disse fenomenene eller situasjonene (Leedy & Ormrod, 2015). Kvalitativ design kommer ofte gjennom casestudier, etnografiske- eller fenomenologiske studier og innholdsanalyse. Metoder for innsamling er blant annet observasjoner, intervjuer og analyse av materialer. Analyse innen kvalitativ forskning skjer ofte gjennom tolkning av et innholdsrikt materiale.

### **4.2.1. Valg av forskningsmetode**

I forhold til vår problemstilling, teori og hensikt finner vi det mest hensiktsmessig med en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode kan belyse komplekse sider ved enkelte situasjoner, relasjoner eller fenomen (Leedy & Ormrod, 2015), som endring i organisasjoner. Det kan også avsløre utfordringer og nøkkelpoblemer ved det fenomenet man ønsker å undersøke. I en analyse av reiselivsbedrifter kan dette også avdekke nye relasjoner eller utfordringer som ikke er åpenbare ved første øyekast.

## **4.3. Forskningsstrategi**

Innen kvalitativ metode er det som nevnt flere typer design. Casestudier utforsker et fenomen i dets naturlige kontekst (Lindstad, 2014). Etnografisk design ser på atferden til en gruppe som deler samme kultur for å identifisere normer og sosiale strukturer (Leedy & Ormrod, 2015). Fenomenologisk design ønsker heller å forstå hvordan individer opplever eller oppfatter ulike situasjoner. Innholdsanalyse har som formål å identifisere spesifikke karakteristika ved et valgt materiale.

### **4.3.1. Valg av forskningsstrategi**

Formålet med vår problemstilling er å se på utvalgte bedrifter og deres endringskapasitet, noe som vil si at vi har valgt å bruke casestudiestrategi. Casestudier er passende når man bidrar til forskning på ferske områder, man kan fornye eksisterende bidrag på et etablert område, eller det er behov for ny innsikt (Lindstad, 2014). Hensikten er å skaffe en dypere forståelse av personer, situasjoner, eller som i vårt tilfelle, bedrifter. Vi har valgt å bruke multiple casestudier som fokuserer på caser som har noen likheter eller ulikheter på noen nøkkelområder (Leedy & Ormrod, 2015). For eksempel er alle våre caser reiselivsbedrifter som ligger i Sogn og Fjordane. De er likevel ulike på den måten at tre er aktivitetsbedrifter mens to er overnattings- og serveringsbedrifter. To av de ligger ved fjorder, mens tre ligger mer transportmessig vanskelig til i trange sidedaler. De har videre et varierende antall sesongansatte, og har få helårstilsatte. De er valgt for, som nevnt tidligere, å dekke noe av spennvidden som er i reiselivsnæringen.

### **4.4. Datainnsamlingsmetode og prosess**

Metoder for datainnsamling i casestudier skjer ofte gjennom observasjoner, intervjuer eller innhenting av dokumenter og visuelle materiale. Til vår problemstilling passer det ikke å gjennomføre observasjoner eller hente inn dokumenter. Dette er fordi vi har avgrenset tid på å skrive oppgaven, og fordi disse metodene vil ikke kunne gi oss et dypt nok innblikk i bedriftene sin endringskapasitet. På grunn av at utvalget kun består av fem reiselivsbedrifter, er den ytre validiteten lav. Ytre validitet ser på om konklusjonene man trekker kan bli generalisert til andre kontekster (Leedy & Ormrod, 2015).

For å få et helhetlig bilde har vi derfor valgt å bruke intervju til å innhente informasjon. Vi har valgt åpne, individuelle intervju. Denne metoden kjennetegnes ved at undersøger og respondent prater sammen som i en vanlig dialog (Jacobsen, 2005). Denne datainnsamlingsmetoden fungerer best under noen forutsetninger, nemlig når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ har å si og når vi er interessert i hvordan den enkelte legger mening i og fortolker et valgt fenomen (Jacobsen, 2005). Denne metoden passer overens med vår problemstilling. Særlig siden reiselivsbedriftene vi undersøger ikke har mange helårsansatte, er vi interessert i lederskikkelsene sine tolkninger og hva de har å si om deres bedrifters indre og ytre strukturer og prosesser.

Vår intervjuprosess foregikk over en periode på to uker. De ulike bedriftene møtte personlig opp til intervju, og ble dybdeintervjuet i ca. 1-2 timer hver. Et samtykkeskjema (se vedlegg 1) ble presentert for og underskrevet av respondentene. Intervjuer startet med noen åpne spørsmål til hver del, noe som gav respondenten mulighet til å svare åpent, for så å komme med flere spørsmål til underveis i intervjuet. Det ble utformet og benyttet en intervjuguide (se vedlegg 2). Data ble samlet inn og lagret på en sikker plass. Denne datainnsamlingsmetoden gav omfattende resultater i form av mye og detaljrik informasjon. Videre i prosessen brukte vi ca. 83 timer på å transkribere intervjuene, dette gav rundt 75 sider med dialog som anvendes til analyse (se tabell 4, vedlegg 3).

#### **4.5. utfordringer og forskningsbias**

Innen forskning er det viktig å gjøre rede for eventuelle problemer eller bias med innhenting av data som kan få konsekvenser for tolkning (Leedy & Ormrod, 2015). Siden vi tar for oss kvalitativ metode er det flere dilemmaer som må tas hensyn til. Metoden er utfordrende fordi den gir mye informasjon som gjerne er så kompleks og nyansert at mye analysearbeid kreves. Vi mener likevel at det er hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode for å finne ut om endringskapasiteten til bedriftene. I tillegg til intervju, har vi valgt å dra inn to ulike teorigrunnlag for å kunne inkludere flest mulige moment for å beskrive endringskapasiteten til disse bedriftene. Dette stemmer overens med den kvalitative forskningsstrategien vår som forhåpentlig vil gi oss et mangesidig og komplekst bilde av bedriftene sin endringskapasitet.

Bias i forskning er all form for påvirkning som kan fordreie innsamlet data eller konklusjoner som er nådd (Leedy & Ormrod, 2015). Vi vil identifisere følgende: forskerbias, undersøkende sin pålitelighet, utvalgsbias og bias i forbindelse med spørsmål som blir spurt. Forskerbias handler om oss som forskere og om vi er objektive til det vi ønsker å finne ut av. I den sammenheng vil vi identifisere et dilemma med oss som undersøker, og det er at en av oss har tilknytning og god kjennskap til den ene bedriften vi skal intervjuer. Dette gjelder kun den ene av de fem bedriftene vi skal undersøke. Den andre biasen vi kan identifisere er den undersøkende sin pålitelighet. En person som blir intervjuet vet at han blir undersøkt og de vet hva det de blir undersøkt om skal brukes til (Jacobsen, 2005). Dette kan få konsekvenser for svarene som blir gitt på spørsmålene. I tillegg hadde vi et tilfelle der intervjuobjektet i siste liten ble erstattet av en annen leder i den samme bedriften. Den tredje vi identifiserer er utvalgsbias som går på hvem det er vi intervjuer, og at ved å velge noen så utelukker vi andre (Leedy & Ormrod, 2015). Vi har valgt å intervjuer lederskikkelser fordi reiselivsbedriftene har

begrenset antall heltidsansatte. Det er også gjerne da lederne som kan fortelle mest om bedriftens indre prosesser og struktur. Siden vi har valgt å kun intervjuere ledere av bedriftene, utelukker vi svar fra andre ansatte som kanskje hadde svart annerledes. Utvalgsbias henger sammen med den fjerde type biasen, som er knyttet til spørsmålene vi stiller. Ved å stille noen spørsmål utelukker vi andre spørsmål. Videre er det også en mulig bias at vi har valgt å stille åpne spørsmål og endre dem litt underveis i forhold til hvordan intervjuet går, og hva som blir svart på eller ikke svart på. Det oppsto en del utfordringer med rekkefølge på spørsmålene, og videre på struktur av intervju som i flere tilfeller gikk over til dialog og samtaler utenfor tema. Dette var i og for seg forventet med tanke på at vi stilte åpne spørsmål og gjennomførte intervjuet som en vanlig samtale.

## 5. FUNN OG ANALYSE

Hensikten med dette kapittelet er å presentere empiriske funn og analysere disse.

Første del tar for seg endringskapasiteten til de ulike bedriftene. Videre kartlegges det om de påvirkes av endringer i klimatiske forhold, og i så fall på hvilke måter. Dersom vi finner at klima kan være en drivkraft til endring i disse bedriftene, så presenteres det avslutningsvis funn og analyse knyttet til de to psykologiske faktorene.

### 5.1. Analyse av endringskapasitet

Det er relevant å finne ut av om bedriftene fokuserer på stabilitet og endring som atskilte fenomener før en analyse av endringskapasitet. Det kommer frem i intervjuene at bedriftene kontinuerlig håndterer både små og store endringer. BF sier følgende: «*Vi er en bedrift i stadig endring. Turisme er en veldig sånn der, går opp og ned, frem og tilbake i bølger og alt, så man må bytte litt fokus av og til.*». Alle bedriftene operer i det multiple endringsbildet.

#### 5.1.1. Hastighet og sekvens

##### Funn og analyse

Den første faktoren vi undersøkte var *hastighet og sekvens*. SS, JB, BF og BA synes å implementere endringer stegvis. BF uttrykker det slik: «*Vi har en greie med at vi må ikke liksom ekspandere for fort (...), vi må passe på hva vi gjør i riktig tempo. Så det har daglig leder et veldig godt fokus på. 'At nå tar vi denne endringen først, og den koster så og så mye, da trenger vi så og så lang tid på å hente inn den investeringen før vi kan gå på neste prosjekt.'* Det fungerer veldig bra.». FF har en raskere gjennomføring og implementering av endringer: «*Det er én som styrer, og det er jo meg. Er etter mitt illebefinnende. Og det kan jo skje på en time.*». OCC-rammeverket legger vekt på at stegvis implementering av endringer gir større endringskapasitet (Klarner et al., 2008). Dermed scorer FF lavt på denne faktoren, mens SS, JB, BF og BA scorer høyt.

#### 5.1.2. Prosessens åpenhet

##### Funn og analyse

Den andre faktoren er *prosessen åpenhet*. Vi finner at både FF, JB og SS har åpen og kontinuerlig kommunikasjon. SS påpeker at de oppfordrer til at de ansatte skal komme med innspill: «*Vi har det ganske åpent altså. Og da kan jeg stille spørsmål som gjør (...) det enklere for dem å si hva det eventuelt skulle være. Jeg opplever at de føler at de kan komme*

*med det meste, komme med forslag og komme med ris og ros. Og det oppfordrer jeg til også.»*. FF benytter seg også av en mobilapplikasjon for å kommunisere med de ansatte. BF har også god kommunikasjon, men denne begrenses til de helårsansatte. Det blir ikke prioritert å kommunisere endringer til de sesongansatte: *«Som regel blir jo endringene gjort på vinteren. Også har vi veldig mye nytt personal. Så lenge vi som er her år etter år får den infoen og får da spredd den ut til de nye som kommer med ordentlig opplæring (...). Så går det egentlig greit. Vi trenger ikke å ha møte med nye folk som aldri har vært her før og si 'vi har gjort denne endringa her'.»*. Ut ifra intervjuet med BA kommer det ikke tydelig frem hvordan endring kommuniseres i bedriften, vi vurderer derfor BA som middels på denne faktoren. Ifølge OCC-rammeverket vil en åpen og kontinuerlig kommunikasjon avgjøre hvor suksessfull en endring implementeres (Klarner et al., 2008). BF og BA scorer middels på denne faktoren, mens FF, JB og SS scorer høyt.

### **5.1.3. Tillit**

#### **Funn og analyse**

Den tredje faktoren er *tillit*. SS, JB, BA og FF har stor grad av tillit i bedriftene sine. For eksempel har BA, SS og JB tilbakevendende ansatte. JB trekker frem hvordan dette kan være en tillitserklæring: *«Et kriterium kan kanskje være at vi også har mange av de som arbeider her som kommer tilbake år etter år. Det òg er vel en slags tillitserklæring. (...) Det er vel et tegn på at de trives på (...) jobben, men og ikke minst sosialt sammen med lokalsamfunnet.»*. BF opplever en del utskiftning av personale, og at det dermed er et skille mellom de som er helårsansatte og sesongansatte: *«Det er mye utskiftninger, og det er bare som følge av at vi er sesongbedrift (...). Jeg opplever høy grad av tillit blant oss som er her hele året. I og med at det er en sesongbedrift har de kanskje gjerne også litt mindre lojalitet mot sin arbeidsgiver.»*. OCC-rammeverket sier at endringer kan implementeres raskere og enklere om det er tillit innad i bedriften (Lindstad, 2014). SS, JB, BA og FF scorer høyt på denne faktoren, mens BF scorer middels.

### **5.1.4. Felles forestilling om verdien av endring**

#### **Funn og analyse**

Den fjerde faktoren ifølge vårt rammeverk handler om bedriftene har *en felles forestilling om verdien av endring*. Funnene viser at ingen av bedriftene opplever noe betydelig intern motstand mot endringer. JB skildrer hvordan de jobber for at ansattes oppfatninger skal tas hensyn til, blant annet ved endringer: *«Altså folk er forskjellige. Forskjellige vurderinger og*

*oppfatninger, men det er jo derfor det er viktig å ha regelmessige møter da. Slik at en kan ta opp ting som folk oppfatter som problematiske for eksempel, og at en prøver å tilpasse seg hvis det er noe som bør forandres.*». SS trekker frem viktigheten av å føle et eierskap, og slik kan tenkes å skape forståelse for endringer i sin bedrift: *«Fordi at det vi prøver å skape, er et eierskap til arbeidsplassen sin. Sånn at de føler at de er en del av fellesskapet og en del av skisenteret selv.*». OCC-rammeverket sier at de bedriftene med en felles forestilling av verdien av endring har en bedre oppslutning blant de ansatte om endringer (Klarner et al., 2008). Dette har betydning for hvor vellykket endringene gjennomføres i bedriften. Alle bedriftene scorer høyt på denne faktoren.

### **5.1.5. Strukturell fleksibilitet**

#### **Funn og analyse**

Den femte faktoren er *strukturell fleksibilitet*. Funnene viser at alle bedriftene har en uformell og desentralisert beslutningsprosess. BF mener at det å være en liten bedrift er positivt, og at deres bedriftsstruktur fremmer endringer. JB trekker frem at de har en flat struktur, noe som kan være fordelaktig ved endringer: *«Det er jo viktig at vi har kort avstand mellom de som styrer og administrerer dette her og de som jobber (...) ute på isen.*». SS og JB viser til mye møtevirksomhet der de legger opp til diskusjon. FF og BA har ikke tydelig gjort rede for hvordan de legger opp til diskusjon i sine bedrifter, det kan derfor være noe mindre rom for diskusjon hos disse. Videre avgrensner BF til en viss grad diskusjoner til hver avdeling og blant ledelsen, noe som kan føre til at de mister gode løsninger på problemer da ikke hele bedriften samles. OCC-rammeverket sier at en mer fleksibel organisasjonsstruktur fremmer endringskapasiteten til bedriften (Lindstad, 2014). SS og JB scorer høyt på denne faktoren, mens FF, BA og BF scorer middels grunnet liten grad av diskusjon.

### **5.1.6. Forbedringer i praksis gjennom erfaringer**

#### **Funn og analyse**

*Forbedringer i praksis gjennom erfaringer* er den sjette faktoren vi undersøker. Alle bedriftene viser til gode evner til å lære fra praksiser og dermed forbedre seg. BA legger vekt på at de forbedrer sine guidede turer kontinuerlig gjennom erfaringer. *«Den krepseturen som vi har. Da lagde vi den turen der på papiret, men vi lagde den for avansert. Det som vi veldig ofte har bommet så totalt på, (...) legger for mye i det, for avansert. (...) det enkle er det beste.*». FF prøvde å ha helårsåpent, men erfarte følgende: *«Men når vi skulle prøve det, så skulle alle hotellene rundt prøve det. Nå er det mer sånn at 'okey, vi må passe på at det er et*



*hotell åpent'.*». FF har dermed lært av erfaringer. OCC-rammeverket legger vekt på at tidligere erfaringer med endringer gjør at lærdommen fra disse kan brukes ved senere anledninger (Lindstad, 2014). Alle bedriftene scorer høyt på denne faktoren.

### **5.1.7. Fornyelse gjennom eksperimentering**

#### **Funn og analyse**

Den syvende faktoren som undersøkes er *fornyelse gjennom eksperimentering*. BA har mye eksperimentering. Bedriften har tilføyd flere ulike produkter til det opprinnelige brevandringstilbudet deres: *«Vi fant flere bein å stå på, vi kjøpte da først en ribb også kjøpte vi det beistet av en seilbåt som står der.»*. De holder frem med å utvikle flere produkter: *«Og nå for denne sommeren her; Bike&Hike, og den BigFish skal nå testes ut i sommer.»*.

SS og JB har noe eksperimentering. SS har eksperimentert med bussgrupper som kommer og spiser lunsj, dette er en ny kundegruppe som gir de en biinntekt. Videre eksperimenteres det med catski som er et nytt produkt. JB har forsøkt å tilby brevandring på andre brearmer i Jostedalen, og de skal i samarbeid med det lokale informasjonssenteret, Breheimsenteret, forsøke å tilby guidet tur fra senteret frem til brekanten. Tanken er at dette skal være et lavterskeltilbud. I tillegg har de eksperimentert noe med produkter: *«Vi skulle tilby en slags selfie-tur, at vi skulle hogge ut en liten plattform i fronten av breen også guide folk opp der slik at de fikk stå, gå et par steg opp på isen også tilbake. Og det prøvde vi og markedsførte vi, men det var ikke vellykket. Turistene var kommet helt frem til breen, så ville de være med på det en kan kalle en skikkelig tur da. Og ikke bare gå opp på isen, stå der og bli fotograferte.»*. Selv om disse bedriftene har noe eksperimentering, opplever både SS og JB at naturvern i sterk grad setter restriksjoner for deres eksperimentering.

BF og FF har lite eksperimentering. Det kommer ikke frem i intervjuet med FF at de arbeider med eksperimentering. BF påpeker og grunngir følgende for hvorfor de ikke har så mye eksperimentering: *«På enkelte deler av sesongen har vi såpass mye turister at det er ikke noe stort poeng å prøve å tiltrekke seg flere. Skuldrene må gjerne bli lengre. Det er ikke et stort mål i seg selv å vokse på høysesong, derfor er det heller ikke noe stort poeng å lage noe voldsomt produkt. Annet enn å satse litt mer på nisjeprodukt: 'kom og gå på Kattenakken, gå i Oldeskaret, gå i Brenndalen'. Alle sånne her områdeturer.»*. BF hadde på et tidspunkt et ønske om å grave seg igjennom en morene og sette opp glassvegger, eller å få til en gondolbane opp på en fjelltopp. Bedriften hevder at disse ideene ikke ble realisert på grunn av

nasjonalparkrestriksjoner i området. Både SS, BF og JB opplever derfor at naturvern setter restriksjoner for eksperimentering i sine bedrifter.

OCC-rammeverket sier at eksperimentering fører til større kunnskapsbase innad i bedriften, og kan hjelpe til med å håndtere endringer i framtiden (Klarner et al., 2008). På denne faktoren scorer BF og FF lavt, SS og JB middels og BA scorer høyt.

### **5.1.8. Kunnskapsdeling**

#### **Funn og analyse**

Den åttende faktoren vi undersøker er *kunnskapsdeling*. JB, SS og FF har etablerte mekanismer for intern kunnskapsdeling. For JB er en slik mekanisme ukentlige møter: «*Også har vi et møte hver uke her på huset, der alle bør møte opp. Også går en gjennom det som har skjedd uken før og om det er ting som må endres på, også programmet for neste uke.*». SS har også mye møtevirksomhet som sikrer kunnskapsdeling. FF benytter seg i større grad av IT-infrastruktur til å dele kunnskap, enn det de andre bedriftene gjør: «*Vi har egne apper på alt mulig (...) du får sendt beskjeder likt over hele linja.*». BF viser til noe kunnskapsdeling gjennom møtevirksomhet. BF begrenser likevel kunnskapsdelingen til avdelingene: «*Både og, vi har i og med måten vi fungerer på, så har vi det dessverre litt sånn at vi beholder litt informasjonen, vi som sitter i administrasjon og ledelse.*». Ut ifra intervjuet hevder BA at deres kommunikasjonsflyt er god, men de kan ikke vise til en etablert mekanisme for spredningen av kunnskap. Ifølge OCC-rammeverket vil god intern kunnskapsdeling være kostnads- og tidsbesparende ved en endringsprosess (Klarner et al., 2008). BA kan ikke vise til etablerte mekanismer for kunnskapsdeling, de scorer derfor lavt på denne faktoren. BF scorer middels, mens FF, SS og JB scorer høyt på kunnskapsdeling.

	Fjærland Fjordstove (FF)	Briksdalsbre Fjellstove (BF)	Jostedalen Breførarlag (JB)	Briksdal Adventure (BA)	Stryn Sommerski (SS)
Type bedrift	Overnattingsbedrift	Serverings- / overnattingsbedrift	Aktivitetsbedrift	Aktivitetsbedrift	Aktivitetsbedrift
Antall ansatte, helårs / sesong	2 / 15	3 / 35-40	1 / 20 -25	1 / 20	2 / 8
<b>Faktorer fra prosessdimensjonen (ledelsesparadigmet)</b>					
Hastighet og sekvens	Rask	Stegvis	Stegvis	Stegvis	Stegvis
Prosessens åpenhet	Åpen kommunikasjon	Åpen kommunikasjon mellom helårsansatte. Mindre kommunikasjon mellom sesongansatte	Åpen kommunikasjon	Noe kommunikasjon	Åpen kommunikasjon
<b>Faktorer fra kontekstdimensjonen (kompleksitetsparadigmet)</b>					
Tillit	Høyere tillit	Helårsansatte: høyere tillit Sesongansatte: middels	Høyere tillit.	Høyere tillit	Høyere tillit
Felles forestilling om endring	Lite intern motstand	Lite intern motstand	Lite intern motstand	Lite intern motstand	Lite intern motstand
Strukturell fleksibilitet	Mindre diskusjon. Desentralisert	Legger til rette for diskusjon i avdelingene. Desentralisert	Legger til rette for diskusjon. Desentralisert	Mindre diskusjon. Desentralisert	Legger til rette for diskusjon. Desentralisert
<b>Faktorer fra læringsdimensjonen</b>					
Forbedring i praksis gjennom erfaringer	Gode evner	Gode evner	Gode evner	Gode evner	Gode evner
Fornyelse gjennom eksperimentering	Lite eksperimentering	Lite eksperimentering. Naturvern setter restriksjoner	Noe eksperimentering. Naturvern setter restriksjoner	Mye eksperimentering	Noe eksperimentering. Naturvern setter restriksjoner
Kunnskapsdeling	Kunnskapsdeling	Begrenset kunnskapsdeling	Kunnskapsdeling	Lite Kunnskapsdeling	Kunnskapsdeling
<b>Boksene viser bedriftenes prestasjon i forhold til faktorene fra OCC-rammeverket</b>					

Tabell 2: Analyse av bedriftene etter OCC-faktorer

Denne delen av oppgaven har kartlagt endringskapasitet til nå i forhold til faktorene fra OCC-rammeverket. Dette er illustrert i tabell 2. JB og SS har større endringskapasitet enn det BA, FF og BF har.

## 5.2. Kartlegging av klimaendringers påvirkninger på bedriftene

Videre undersøkes det om reiselivsbedriftene merker påvirkning fra klimaendringer, og eventuelt av hvilken type.

### 5.2.1. Funn og analyse

Funnene viser at alle bedriftene på ulike måter påvirkes av endringer i klima. De viktigste påvirkningene blir videre trukket frem, og en oversikt presenteres i tabell 5, vedlegg 4. FF merker mest til klimaendringer gjennom rammebetingelser som settes av næringsaktører, slik som medlemsorganisasjonen DHHS. De påvirkes altså av de tertiære effektene. BF merker mest til direkte endringer i klima, som økt nedbør og temperatur. Disse er primære effekter. JB merker at deres sesong for brevandring blir kortere grunnet indirekte påvirkning av klimaendringer som bresmelting. Dette er en sekundær effekt av klimapåvirkning. BA merker nå mest til politiske rammebetingelser, som følge av et regelverk i endring og eventuelle cruiserestriksjoner. Dette er tertiære effekter av klimaendringer. SS merker relativt mye til direkte påvirkning som redusert snømengde og politiske påvirkninger som naturvernrestriksjoner. Dette er primære og tertiære effekter. Klimaendringer er derfor en ekstern drivkraft til endring i alle disse reiselivsbedriftene.

### 5.3. Analyse av tilpasningsmotivasjon og troen på omstilling

Da alle bedriftene på en eller annen måte påvirkes av klimaendringer, er det interessant å se på empiriske funn knyttet til psykologiske faktorer.

#### 5.3.1. Tilpasningsmotivasjon

##### Funn og analyse

Den første psykologiske faktoren er *tilpasningsmotivasjon*. BA påpeker at de føler et kontinuerlige press fra endringer i omgivelsene deres. De vurderer at de er utsatt for klimaendringer, noe som gjør at de er motivert til å stadig omstille seg: «*Ja, (...) at breene forsvant (...) så vi allerede noen år i forveien, og da så vi at på et eller annet tidspunkt så vil vi få kniven på strupen. Enten legger vi ned eller så finner vi flere bein å stå på.*».

Både JB og SS merker effekter av klimaendringer og er motivert til å arbeide med tilpasning. JB påpeker hvordan breen trekker seg tilbake og at de viktigste endringene de gjør er på grunn av denne tilbaketrekningen. SS beskriver hvordan de oppfatter endringer i snøforhold: «*Det er et naturlig produkt. Hensikten er at de står på snø, som er naturens verk (...). Sånn at snøen skal jo teknisk sett ligge der hele tiden, men brearmene minker og minker.*». SS er videre motivert for å jobbe med omstilling. De satser på andre aktiviteter og tar nå del i et prøveprosjekt med catski.

BF påpeker at de arbeider med infrastruktur for å tilpasse seg klimaet deres: «*Vi har jo ekstremt høye vedlikeholdskostnader på grunn av det været som finnes i Briksdalen. Vi har jo helårskostnader selv om vi bare er sesongbedrift, fordi dette er en plass med mye vind, mye regn, mye mose (...). Flomsikring det har vi jo gjort i tidligere faser òg.*». De investerer jevnlig da de ser hvilken påvirkning klimaet har på deres bedrift, og kan sies å være motiverte til å tilpasse seg.

FF påpeker at de blir pålagt, som en del av miljøfyrtårnordningen og DHHS, å velge mer miljøvennlige alternativ. Blant annet må bedriften dokumentere at de handler hos flere miljøfyrtårnbedrifter. Medlemskapet må resertifiseres hvert tredje år, dette er en motivasjon for å tilpasse seg. I motsetning til de andre bedriftene, indikerer funnene at FF ikke har den samme risikooppfattelse av endringene som skjer i klima. FF sier først at tilpasning til klima er veldig relevant, men at økningen av turister gjør til at det ikke er noe som presser bedriften til å gjøre endringer nå. Dette begrenser risikooppfattelsen av at klima faktisk påvirker bedriften deres.

*Tilpasningsmotivasjonen* refererer til en aktørs motivasjon til å støtte, innse og promotere tilpasning til klimaendringer, i tillegg til å oppfatte og ta risikovurderinger knyttet til disse endringene (Grothmann et al., 2013). Det kan trekkes fram at BA, SS, JB og BF har høy motivasjon til å tilpasse seg, mens FF scorer middels grunnet lav risikooppfattelse.

### **5.3.2. Troen på omstilling**

#### **Funn og analyse**

*Troen på omstilling* er den siste faktoren vi undersøker. Både BF, FF og BA har høy tro på at de effektivt kan omstille seg endringer i klima. BA virker trygge på at de effektivt kan omstille seg de klimatiske endringene i deres omgivelser: «*Man må lese klimaet og prøve å være forutseende på det, trekke de nødvendige tiltak litt i forkant med å få flere bein å stå på, og ikke nødvendigvis (...) vente til siste dag. Det har i alle fall vært vår oppskrift for å overleve.*». Det utvikles nye produkter, som for eksempel Bike&Hike og Bigfish, som gjør de mindre avhengige av særlig sårbare naturressurser som isbre. FF og BF har også tro på at effektiv omstilling til klima er mulig. De fokuserer i dag særlig på naturen som en helhet, fremfor breen som hovedattraksjon. BF utdyper: «*Vi har planlagt lenge for: 'Ja, hva gjør vi den dagen vi ikke har bre da?' Ja, men da må vi fokusere på fjellene rundt her, også fokusere mer og mer på det å forbedre maten så turgruppene har en grunn til å komme opp her selv*














*uten bre. Se hvor flott natur vi har! Vi prater mindre og mindre om breen, og mer og mer om: 'Se den fine naturen vi har'.».* BF har slik stor tro på sine omstillingsevner.

Om naturvern utdyper SS: *«I forhold til naturvern og i forhold til disse tingene her så gjør det det forferdelig vanskelig. Vi kommer jo ikke inn til bedriften. De kan ikke kjøre innover og vedlikeholde så mye, for vi har kun syv turer frem og tilbake. Vi synes at det med naturvern er veldig fint; vi verner naturen, bevarer det som er, men det er noe som heter å verne det i hjel.».* Det kommer frem at SS har mindre tro på effektiv omstilling grunnet naturvern, satsing på natursnø og mangel på strømforsyning.

Funnene våre viser at JB problematiserer rundt troen på om effektiv omstilling er mulig. På den ene siden peker de på muligheter som rundturer for turister på Nigardsbrevatnet, eller flytting av aktiviteter til andre brearmer. På den andre siden blir alle disse mulighetene forkastet. Det anslås at økt masseavsettingen fra breen kan gjøre til at vannet blir for grunt for båttransport. En flytting av aktiviteter til andre brearmer vil kreve større ferdigheter hos turistene, dette vil fjerne en stor del av deres kundegrunnlag. En flytting av aktivitetene trekkes videre frem som noe som kan gå negativt utover de som bedrift, og lokalsamfunnet de er en del av. JB mener de trolig ikke har store muligheter til å tilby andre aktiviteter i området, dersom hovedattraksjonen til området forsvinner med isbreen: *«For å komme her til Jostedalen så må en gjøre en avstikker, vi har ingen gjennomfart her. Altså du må ha en god grunn for å komme akkurat her for å oppleve noe helt unikt som en ikke kan oppleve andre plasser. Hvis da Nigardsbreen smelter enda mer tilbake, så vil du ikke kunne se den fra avstand fra parkeringsplassen. Så det er jo hele tiden se det an hvordan vi kan tilpasse oss. Og i verste fall må vi da avslutte på Nigardsbreen. Hvis det blir for vanskelig så blir det òg for farlig, og da kan vi ikke holde på lenger.».*

Faktoren *troen på omstilling* handler om en overbevisning om at effektiv tilpasning til klimaendringer er mulig (Grothman et al., 2013). FF, BF og BA scorer derfor høyt på denne faktoren, mens JB og SS scorer lavt.

Ser vi samlet på faktorene *tilpasningsmotivasjon* og *troen på effektiv omstilling*, så vurderes BA, BF og FF som noe bedre enn JB og SS. Funnene presenteres i følgende tabell:

	Fjærland Fjordstove (FF)	Briksdalsbre Fjellstove (BF)	Jostedalen Breførarlag (JB)	Briksdal Adventure (BA)	Stryn Sommerski (SS)
<b>Psykologiske faktorer</b>					
Tilpasnings- motivasjon	Noe motivasjon 	Høy motivasjon 	Høy motivasjon 	Høy motivasjon 	Høy motivasjon 
Troen på omstilling	Høy tro på omstilling 	Høy tro på omstilling 	Lav tro på omstilling 	Høy tro på omstilling 	Lav tro på omstilling 
<b>Boksene viser bedriftenes prestasjon i forhold til de to psykologiske faktorene</b>					
 = oppfylles i mindre grad  = oppfylles i middels grad  = oppfylles i større grad					

*Tabell 3: Kartlegging av psykologiske faktorer*

Analysen ut ifra OCC-rammeverket viser at JB og SS har bedre evne til generelt å balansere stabilitet og endring enn BA, FF og BF. Endringer i klimatiske forhold er noe alle bedriftene påvirkes av. Kartlegging av de psykologiske faktorene illustreres i tabell 3. Analysen av de psykologiske faktorene viser at BA, BF og FF trolig evner bedre å tilpasse seg klimaendringer i deres omgivelser, enn det JB og SS evner.

## 6. DISKUSJON

Vår problemstilling er: *Hva slags kapasitet har reiselivsbedrifter til endring, særlig i forhold til endringer i klima, og på hvilke områder kan de eventuelt forbedre sin kapasitet?* For å belyse dette har vi for det første tatt utgangspunkt i utvalgte faktorer fra OCC-rammeverket for å kartlegge den generelle endringskapasiteten til bedriftene. For det andre har vi undersøkt om de opplever effekter av klimaendringer på deres bedrifter. For det tredje har vi analysert bedriftenes tilpasningsmotivasjon og tro på effektiv omstilling for å svare på deres evne til å endre seg i møte med klimaendringer. Disse undersøkelsene gir oss et grunnlag for følgende diskusjon, samt et utgangspunkt til å peke på eventuelle områder til forbedring.

### 6.1. Fjærland Fjordstove

Gjennom OCC-rammeverket kommer det frem at FF har noe under middels evne til å takle endringer som kommer i de interne eller eksterne omgivelsene, eller implementere de endringene de ønsker samtidig som de opprettholder daglig drift. FF scorer lavt på faktoren *hastighet og sekvens*, da FF sier at endringer gjennomføres raskt og etter ledelsens illebefinnende. Ifølge OCC-rammeverket vil det hjelpe bedriftens endringskapasitet om de forsøker å implementere endringer mer stegvis. Dersom lederen ønsker et visst utseende på restaurantlokalet kan de for eksempel gradvis redesigne lokalet. Dette kan sikre at de ansatte får tid og mulighet til å utføre sitt arbeid uten opphold og kan gradvis endre sine arbeidsrutiner. Videre scorer de også lavt på *fornyelse gjennom eksperimentering*, en forbedring her kan innebære både mindre og større eksperimenter. Et produkteksperiment kan være å tilby omvisning på lokale gårder eller kokkekurs med deres ansatte i skuldresesongene.

Da bedriften ikke tydelig har uttrykt hvordan de legger til rette for diskusjon, scorer de middels på *strukturell fleksibilitet*. FF har en mobilapplikasjon som tilsier god informasjonsdeling i bedriften, men det er gjerne begrenset hva man kan diskutere gjennom en mobilapplikasjon. Faktoren kan forbedres ved økt formell møtevirksomhet mellom alle de ansatte, for eksempel starte uken med et allmennmøte. Gjennom vinterhalvåret kan de også forsøke å inkludere de sesongansatte, da deres tilbakemeldinger om fjorårssesongen kan være til nytte for planleggingen av neste sesong.

Som medlem av DHHS må FF omstille seg til en aktør som setter betingelser for drift og ellers miljøhensyn. Slike miljøsertifiseringsordninger påvirker driften (Hall et al., 2012).



Forøvrig kan nye tillatelser til vannkraftutbygging i nærområdet påvirke hvordan turistene til FF opplever landskapet og den urørte naturen, noe som i verste fall kan få negative konsekvenser for attraksjonskraften til bedriften. FF merker dermed mest til de tertiære effektene av klimaendringer.

FF sin motivasjon til tilpasning anslår vi er knyttet til de reguleringer som pålegges av ovennevnte medlemskap. Dette medlemskapet må resertifiseres og det innføres stadig flere krav som må oppfylles. De innser at de må gjøre en innsats for å beholde sitt medlemskap i DHHS. Vi argumenterer for at deres motivasjon er middels, fordi vi vurderer at deres risikooppfattelse knyttet til effekter av klimapåvirkning ikke er særlig høy. En måte å forbedre motivasjonen gjennom en økt risikooppfattelse, er ved å undersøke mer grundig hvilke konsekvenser klimaendringer kan ha for deres bedrift. En slik analyse kan vise hvorvidt klimaendringer faktisk er en risiko for deres bedrift. FF hevder videre at de forholder seg til realitetene og tilpasser seg det som er i omgivelsene sine, slik som for eksempel hvilke breturer de tar gjestene med til. Dermed viser bedriften at de har tro på at effektiv omstilling er mulig, og de er proaktive i sine klimatilknyttede endringer da de satser mer på naturen som helhet.

Dersom man tar hensyn til FF sin generelle endringskapasitet og de to psykologiske faktorene samlet, konkluderer vi med at FF har en middels evne til å håndtere daglig drift samtidig som de omstiller seg til endrede klimaforhold.

## **6.2. Briksdalsbre Fjellstove**

BF har mindre endringskapasitet ut ifra OCC-analysen. De scorer lavt på faktoren *fornyning gjennom eksperimentering*. BF trekker selv frem restriksjoner som følge av naturvern og at de ikke har som mål å vokse på høysesong grunnet høy trafikk. De kan likevel tjene på å forbedre denne faktoren ved for eksempel å eksperimentere mer med produkttilbudene i skuldresesongene når det ikke er så stort volum av turister i området. De kan arrangere en utendørskonsert ved en grillhytte nærmere breen de sjeldent bruker. Et annet eksperiment som både kan utvide produkt og markedet deres er å tilby luksuriøs camping, såkalt Glamping i området som ikke er en del av naturreservatet.

Videre viser det seg at BF scorer middels på *prosessens åpenhet, tillit, strukturell fleksibilitet* og *kunnskapsdeling*. Disse er middels da BF ikke kommuniserer endringer med sesongansatte,

deres utskiftning av personale medfører kanskje mindre tillit, og de avgrenser diskusjonen til hver avdeling og ledelsen. Dette kan føre til at de mister gode løsninger. Forslag til forbedring kan for det første være å ha mer formell møtevirksomhet på tvers av avdelinger, som kan skape flere gode løsninger. Der kan man også arbeide mer med teambygging og kulturutveksling, da flere av de ansatte er av ulike nasjonaliteter. Dette kan videre være med på å bygge tillit og få de ansatte til å komme tilbake. I tillegg kan det være tids- og kostnadsbesparende, da de kan slippe opplæring av nyansatte hver sesong. For det andre kan tiltak for å bedre kunnskapsdelingen være å benytte seg av mobilapplikasjoner, slik som FF, for å bedre informasjonsflyten.

På den andre siden påpeker BF at siden de har mange sesongarbeidere som skiftes ut, så har de ikke et behov for å informere og diskutere endringer som er blitt gjort med de nye ansatte. Den viktigste kommunikasjonen og kunnskapsdelingen de har er gjennom kontinuerlig kommunikasjon mellom de helårsansatte. Denne oppfattes i bedriften som meget god. Det synes derfor viktig å påpeke at faktorene *prosessens åpenhet*, *kunnskapsdeling* og til dels *strukturell fleksibilitet* ikke nødvendigvis tar hensyn til reiselivsbedrifter karakteristika som for eksempel mye utskiftning av sesongansatte. Disse faktorene kan derfor hevdes å være mindre relevante for å se på denne reiselivsbedriftens endringskapasitet.

Selv hevder bedriften at de befinner seg i et område som alltid har vært værutsatt, som gjør at de kontinuerlig tilpasser infrastrukturen. De omstiller seg mest til klimaendringer i seg selv, og er proaktive i sin utbygging av infrastruktur som mer holdbar elvesikring. BF merker mest til de primære effektene av klima. Videre hevder BF at naturvern i området setter restriksjoner på eksperimentering og produktutvikling. Endringer i reguleringer fra myndigheter angående disse naturvernområdene (Stewart et al., 2016), synes også å ha betydning for deres drift. BF merker dermed en del til tertiæreffektene også.

Av analysen kommer det frem at BF fokuserer på å være 'føre var' og endre seg, og har en høy oppfattelse av risikoen knyttet til endringer i klima. Deres motivasjon til å endre seg er derfor sterk. Videre har de mindre og mindre fokus på breen som attraksjon, og de fokuserer mer på fjellene og naturen i Briksdalen. Skiftet av fokus er en proaktiv endring, da de har innsett hva som kan skje med breen. Deres tro på omstilling kan sies å være høy.

Samlet konkluderes det med at BF har en middels evne til å håndtere stabilitet og de endringer som følger av klimaendringer.

### 6.3. Jostedalen Breførarlag

JB scorer samlet høyt på endringskapasitet. Dette forteller oss at bedriften har god evne til å balansere stabilitet og endring ut ifra OCC-rammeverket. Funn fra analysen viser at JB scorer høyt på alle faktorene, utenom *fornyelse gjennom eksperimentering* som de scorer middels på. Selv om de prøver seg på å flytte aktiviteten eller å tilby lavterskel vandreturer er ikke dette noe som er langsiktige løsninger om breen blir utilgjengelig. I tillegg påpeker JB at naturvern oppleves som en restriksjon for nye produkter. Vi kan likevel peke på mulige eksperimenter som ikke går på tvers av vernehensyn. For eksempel kan tilbud av rene klatreturer være et eksperiment.

JB trekker frem at sesongen for brevandring blir kortere. Dette korresponderer med studier som trekker frem at flere brearmer trekker seg tilbake og blir for farlige å gå på (Hanssen-Bauer et al., 2016). De merker derfor mest til de sekundære effektene av klimaendringer. JB må omstille seg til endringer i naturlige omgivelser som følge av klimaendringer. De endrer seg videre reaktivt med sine produkter etter hva som er mulig og trygt, der og da. De ligger i et verneområde. Når det blir lengre å gå i naturreservatet for turistene før de kommer til breen, så økes kravet til infrastruktur som toalett og stier. Bedriften merker noe til dette i dag. Dersom dette sliter mer på naturen enn det det allerede gjør, kan for eksempel SNO og andre myndigheter stille strengere krav til driften. JB påvirkes derfor også av de tertiære effektene av klimatiske endringer.

JB scorer høyt på tilpasningsmotivasjon, men lavt på troen på omstilling. Vi ser av svarene til JB at de innser risikoen for at deres drift på breen kan forsvinne, og at de vil og må jobbe med de endringene de ser, både av praktiske og sikkerhetsmessige hensyn fremover. Av troen på omstilling ser vi at de har tenkt på muligheter, men disse oppleves som noe begrenset. Bedriften fremstår også som noe mer pessimistisk rundt Jostedalen og Nigardsbreen som arbeidsplass, da det her er liten gjennomfartstrafikk. Dette kan igjen forverres av tap av isbre som hovedattraksjon. Dette følger argumentet om at turiststrømmer påvirkes av endringer i klimatiske forhold (Aamaas et al., 2018).

Vi synes det er vanskelig å peke på forbedring med hensyn til troen på effektiv omstilling. En forbedring av denne psykologiske faktoren kan måtte innebære større og mer gjennomgripende endringer for bedriften. Bedring av fornyelse gjennom eksperimentering kan tenkes å hjelpe på troen på at effektiv omstilling faktisk er mulig, dersom disse eksperimentene er nøye undersøkt, realistiske og gjennomførbare. Et eksempel på et mer omfattende eksperiment kan være en klatrepark. Klatring nevnte vi også som et forslag under eksperimentering, og en klatrepark kan være med å forsterke klatring som en satsing for JB. For å undersøke gjennomførbarheten kan de se til andre bedrifter, som for eksempel klatreparken på Voss. Dette er et konkret forslag for å møte klimaendringer på en mer proaktiv måte.

JB har generelt god endringskapasitet til å håndtere stabilitet og endring. Derimot så viser analysen at JB trolig ikke evner å realisere denne høye endringskapasiteten på en effektiv måte i møte med klimaendringer.

#### **6.4. Briksdal Adventure**

BA har litt over middels kapasitet til å håndtere stabilitet og endringer ut ifra OCC-faktorene. De vurderes som lavt på *kunnskapsdeling*, da det er ikke er gjort rede for etablerte mekanismer for deling av kunnskap. Forslag til forbedring er derfor å etablere en slik mekanisme. Dette kan være IT-løsninger for effektiv spredning av kunnskap. Google Docs/Sheets kan brukes for å jevnlig formidle til alle ansatte innkommende grupper og innkjøpslister.

Siden det ikke kommer tydelig frem hva bedriften gjør for å sikre kommunikasjon og diskusjon innad i bedriften, regnes de som middels på faktorene *prosessens åpenhet* og *strukturell fleksibilitet*. Det kan være mer kommunikasjonsflyt som vi ikke vet om. Et konkret tiltak kan være å starte uken med et allmennmøte. Her kan de formidle uken som har vært, de erfaringene og endringene som har blitt gjort, for så å innføre tiltak eller endringer som kan gjøres for å forbedre for eksempel et produkt. Dette skaper en arena der ansatte kan diskutere og komme med innspill. De ansatte kan dermed også få forberede seg på de endringene som skal skje i bedriften.

Ved at BA har kontinuerlig satset på eksperimentering av nye produkt og marked kan det synes som om BA har frigjort seg mye fra påvirkningene fra klimaendringer. Ved å for

eksempel starte med nye aktivitetstilbud på fjorden, har bedriften BA endret seg stort etter tilbaketrekingen av Briksdalsbreen. Dette stemmer overens med studier som sier at nye aktivitetstilbud må på plass for å omstille seg tap av isbre (Furunes & Mykletun, 2012). De har dermed tidligere i stor grad vært, men i dag er mye mindre, påvirket av de sekundære effektene av klimaendringer. BA merker nå noe til et regelverk i endring. For eksempel vil bestemmelser til kommunen angående utforming av havneområdet påvirke volumet de kan betjene og kommer til. Det vi kan identifisere ut ifra analysen om klimapåvirkning som BA merker til, er også de restriksjonene andre cruisehavner i området opplever. Dette kan få konsekvenser for antall kunder til bedriften. Analysen av påvirkninger viser at BA merker mest til politiske regelverk som endres av klimapåvirkninger indirekte, dette er den tertiære effekten av klimaendringer.

Ut ifra analysen ser vi dermed at BA scorer høyt på de psykologiske faktorene. De har innsett at de er utsatt for de klimatiske forholdene og de investerer i nye produkter som Bike&Hike og ulike aktiviteter på fjorden. BA kan skildres som proaktive, da de i stor grad vektlegger å være føre var og forsøke å lese markedet og sine omgivelser. De satser på å utvikle produkt som ikke belaster naturen og som er mindre sårbare for klimatiske endringer. De skildrer et optimistisk fremtidsbilde, og har derfor både høy motivasjon og høy tro på at de kan omstille seg effektivt.

Det argumenteres følgelig for at BA samlet har god evne til å opprettholde sin daglige drift samtidig som de kan håndtere endringer i bedriften som følger av klimatiske endringer.

### **6.5. Stryn Sommerski**

Vi vurderer at SS har en høy endringskapasitet og god evne til å håndtere endring og stabilitet. Analysen viser at SS scorer høyt på alle OCC-faktorene utenom *fornyning gjennom eksperimentering*. Der scorer de middels. SS påpeker at de eksperimenterer noe med ulike markeder og en produksatsing, men at eksperimentering likevel er noe begrenset på grunn av at naturvern oppleves som en stor restriksjon. Et forslag til et større eksperiment kan være å arrangere en festivalhelg. Festivalen kan fungere som et trekkplaster i slutten av sesongen da snømengdene minsker. Musikk og annet kan supplere, eller erstatte om nødvendig, skikjøring som hovedaktivitet. De kan for eksempel se til festivalen Vinjerock, som også holder til i et nasjonalparkområde.

SS merker endringer i mengden stabil naturlig snø. Dette støttes opp med litteratur som har undersøkt snøforhold (Steiger et al., 2017). SS påpeker at sesongen for alpinanlegget er kortere nå enn før. Videre kommer det frem at disse direkte påvirkningene fører også fører til ras og veiproblemer, noe som gir bedriften driftsutfordringer. SS merker derfor mest til de primære effektene av klimaendringer som økt temperatur. På samme tid har politiske reguleringer og naturvernrestriksjoner ført til blant annet nedbygging av vei. De må også forholde seg til politikken til to kommuner, Stryn og Skjåk. Dette får konsekvenser for SS, da de kan miste potensielle bussturister som da ikke kan kjøre på de smale veiene. På grunn av vernehensyn får de heller ikke lov til å forbedre veiene som leder inn til bedriften. Kontinuerlig ivaretaking og endring i rammeverk som skal sikre naturreservat (Stewart et al., 2016), kan derfor oppleves som en tertiær effekt av klimaendringer.

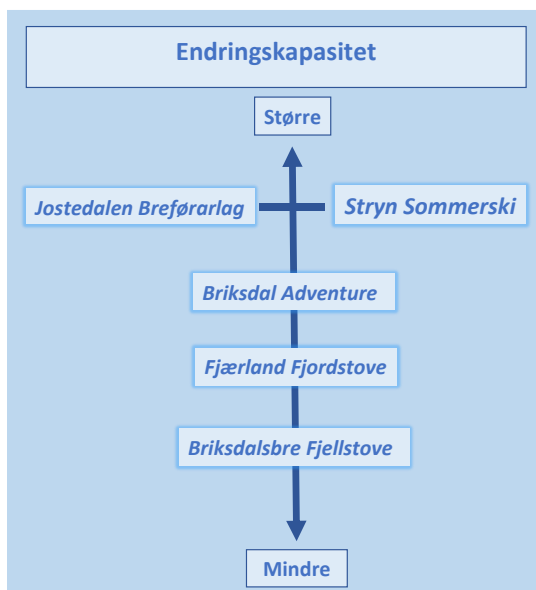
Funn viser at SS har høy motivasjon til å omstille seg fordi de opplever at sesongene blir kortere. De ser også mye begrensninger som følger av å drifte i et område med relativt strengt naturvern. Vi vurderer likevel at de har høy motivasjon, da de nå tar del i et prøveprosjekt med catski og har høy risikooppfattelse av klimaendringer. På den andre siden viser funnene at de har lavere tro på at de effektivt kan omstille seg klimaendringene. De er bundet til stedet med infrastruktur, og de vil for eksempel ikke satse på kunstsno. Kunstsno er den mest brukte metoden for omstilling til dårlige snøforhold (Saarinen & Tervo, 2007; Gildestad et al., 2017). Deres omstilling til klimaendringer er av en mer reaktiv type, og de møter dagens utfordringer med noe kortsiktige løsninger. Catski kan være en mulighet nå, men reduseres snømengden mye mer så vil ikke dette på lang sikt være en levedyktig satsing. Det kan videre argumenteres for at SS i dag har en nokså forsiktig tilnærming til endring, da bedriften under tidligere eierskap gikk gjennom flere konkurser. I likhet med JB opplever SS begrensninger fra naturvern, og de baserer seg begge på sårbare naturressurser. Dette gir utslag på deres tro på effektiv omstilling. Det er for SS som for JB vanskelig å foreslå gode muligheter, da det her trolig vil kreves gjennomgripende endringer. Et forslag kan likevel være å gradvis utvide bedriftens aktivitetsområder. For eksempel kan de starte med å legge til rette for kajakk- og kanoutleie på det nærliggende Langvatnet eller på brevannet fra Tystigbreen. Dette må undersøkes nøye på forhånd for å vurdere at disse forslagene er realistiske, slik at SS bedrer sin tro på effektiv omstilling.

Det virker som om troen på effektiv omstilling i forhold til klima kan være en viktig psykologisk faktor som overskygger SS sin i utgangspunktet høye endringskapasitet. Følgelig

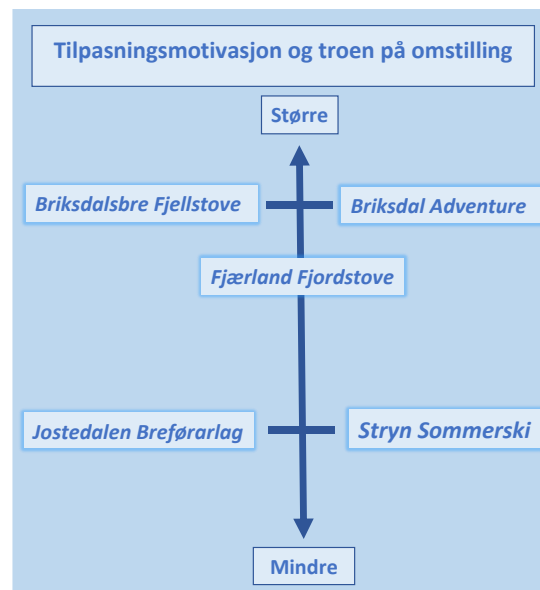
vrderes det at SS trolig evner dårligere å håndtere stabilitet og endre seg i møte med klimaendringer.

## 6.6. Overblikk

Ut ifra analyse og drøfting av våre OCC-faktorer ser vi at aktivitetsbedriftene JB, SS og BA har større endringskapasitet, enn overnattingsbedriftene FF og BF. Derimot endrer bildet seg ved å undersøke endring i forhold til klimaendringer. Ved å se på de to psykologiske faktorene knyttet til å møte klimaendringene, viser det seg at BF, BA og FF er de som best har høyest tilpasningsmotivasjon og tro på at effektiv omstilling er mulig. Vi har utarbeidet følgende figurer der vi rangerer bedriftene på et spekter fra mindre til større endringskapasitet og vurderer de på de to psykologiske faktorene:



Figur 2: Endringskapasitet



Figur 3: Tilpasningsmotivasjon og troen på omstilling

Drøftingen viser at selv om bedriftene JB og SS har høy endringskapasitet, er det ikke nødvendigvis slik at denne realiserer seg i møte med klimaendringer. Det er BF, BA og FF som best evner å møte disse ut ifra vår analyse. Disse tre bedriftene har størst tro på effektiv omstilling til klimaendringer, dette kan være fordi de i mindre grad baserer seg på sårbare naturressurser. SS og JB har mindre tro på at effektiv omstilling, muligens skyldes dette da de i større grad selger produkter avhengig av en attraksjon som risikerer å forsvinne, som isbre. JB og SS kan dra nytte av å se til BA som har vist god evne til å omstille seg tap av isbre. For de enkelte bedriftene er det påpekt hvordan de kan forbedre faktorene som de scorer mindre på.

## 7. KONKLUSJON

Alle bedriftene gjør både små og store endringer kontinuerlig, og har et bevisst forhold til at endringer må gjøres. Ut ifra OCC-rammeverket konkluderer vi med at aktivitetsbedriftene Jostedalen Breførarlag, Stryn Sommerski og Briksdalen Adventure har generelt en større endringskapasitet, mens overnattingsbedriftene Fjærland Fjordstove og Briksdalsbre Fjellstove har mindre endringskapasitet. De tre førstnevnte har trolig en bedre evne til å håndtere endring og stabilitet i sine bedrifter, og videre er de mer konkurransedyktige enn de to sistnevnte.

Den norske naturen er i endring grunnet klimaendringer. Alle de fem undersøkte bedriftene merker til klimatiske endringer, men på noen ulike måter. Klimaendringer viser seg å være en ekstern drivkraft til endring i alle disse bedriftene.

Av denne oppgaven kommer det frem at selv om Jostedalen Breførarlag og Stryn Sommerski trolig har en større endringskapasitet, så evner Briksdalsbre Fjellstove og Fjærland Fjordstove bedre å omstille seg de endringer som følger av klimatiske endringer. Vi finner det sannsynlig at disse overnattingsbedriftene vil klare å endre seg bedre i møte med klimaendringene, enn hva akkurat disse aktivitetsbedriftene makter å gjøre. Dette hevder vi kan skyldes at aktivitetsbedriftene er mer avhengige av sårbare naturressurser som snø og isbre, og de mangler tro på at effektiv omstilling til klimaendringer er mulig. JB og SS virker derfor særlig eksponert for klimaendringer da de drifter i på bre. BA er likevel en aktivitetsbedrift, som skiller seg ut da de har stor tro på effektiv omstilling. De har tidligere vært avhengig av sårbare naturressurser som JB og SS, men har proaktivt endret seg. BA mistet isbrearmen de opererte på, men har i dag funnet nye bein å stå på. JB og SS kan derfor dra nytte av å se til BA, da dette kan gi dem den faktoren de særlig mangler; troen på effektiv omstilling til klimatiske endringer. Dette er et av områdene til forbedring som vi har pekt på i denne oppgaven.

### 7.1. Teoretiske og praktiske implikasjoner

Vår oppgave har noen begrensninger. Drøftingen har vist at enkelte av faktorene kanskje ikke er like relevante for alle bedriftene, dette er en teoretisk implikasjon. Videre kan de uformelle møtene i disse bedriftene være vel så viktige som de formelle, arrangerte møtene. Ved å teste OCC-rammeverket ytterligere i flere multiple casestudier kan det klargjøre hvilke faktorer



som er avgjørende for endringer sin suksess i reiselivsbedrifter. Dette kan også skape bedre ytre validitet.

Videre ønsker vi å påpeke at spørsmålene i intervjuguiden skulle vært bedre utarbeidet. Vi opplevde på den ene siden at bedriftene gav oss mye informasjon som ikke var relevant for vår undersøkelse. På den andre siden fikk vi innholdsrik informasjon som omfattet mange ulike aspekt ved bedriftene. Vi tar det også for gitt at den informasjonen vi har fått er troverdig, dette er en praktisk implikasjon. Et eksempel på at vår analyse har vært avhengig av den informasjon vi har fått er at senest 11 mai ble det publisert en nyhetsartikkel i NRK om FF (Viki, 2019). Der kommer det frem at FF ønsker å satse på en ny overnatningsløsning som de kaller for Mobile Moods. Denne satsingen kom ikke tydelig frem i intervjuet vi hadde med FF, for hadde det kommet frem ville vi vurdert FF som høyere på faktoren *fornyelse gjennom eksperimentering*. Dette er et eksempel på hvor kompleks endring i en bedrift er, og at det er noe som bør kartlegges over tid.

Endringslitteratur er et stort og komplekst fagfelt som vi har valgt å se på en liten del av. Som påpekt er rammeverket brukt på større organisasjoner og institusjoner. Vår studie har vist at verktøyet kan til en viss grad også anvendes på små bedrifter med mindre formelle strukturer, men at det er trolig ikke er like relevant på alle områder slik vi har drøftet. Kanskje ikke OCC-rammeverket passer så godt til våre caser. Det har likevel vært interessant og nyttig å se på faktorene i en reiselivskontekst. På lik linje er klimaforskning også et komplekst fagområde. Det kan være at de klimaendringene og effektene som identifiseres av bedriftene, ikke er de som er de viktigste. Kanskje ser de ikke hva de blir eller kan påvirkes av. Vi vil likevel gjennom disse intervjuene få fram hva de opplever som viktigst, og det som de da kan tenkes endrer seg mest etter.

## **7.2. Forslag til videre forskning**

Forslag til videre forskning kan for det første være å intervju større bedrifter med flere ansatte for å få et mer helhetlig bilde av endringskapasiteten til hver enkelt bedrift. For det andre ønsker vi å understreke at endringer skjer hele tiden. Det hadde derfor gjerne vært mer hensiktsmessig å følge bedriftene over lengre tid. Jacobsen (2018) har listet opp flere mulige motkrefter til endring. Et tredje forslag til videre forskning, kan være å se nærmere på disse motkreftene. Det er trukket frem hvordan naturvern kan oppleves som en begrensning for bedrifter. Det fjerde forslaget vi kommer med er å bruke rammeverket til Gildestad et al.

(2017), som analyserer tilpasningskapasiteten ut ifra andre faktorer. Disse kan være mer anvendelige i undersøkelser av mindre bedrifter i reiselivsnæringen. Et femte forslag kan være å bruke hele PESTEL-rammeverket, for å undersøke hvor avgjørende det er å tilpasse seg endringer i de klimatiske forholdene mot andre faktorer i omgivelsene.

## 8. LITTERATURLISTE

- Aall, C., & Høyer, K. G. (2005). Tourism and climate change adaption: The Norwegian case. I M. C. Hall & J. Higham (Red.), *Tourism, Recreation and Climate Change* (Vol.22, Aspects of Tourism, s. 209–221). Clevedon: Channel View Publications.
- Aamaas, B., Aaheim, A., Alnes, K., van Oort, B., Dannevig, H., & Hønsi, T. (2018). *Oppdatering av kunnskap om konsekvenser av klimaendringer i Norge* (CICERO og Vestlandsforskning 2018/14). Hentet fra <https://pub.cicero.oslo.no/cicero-xmloi/bitstream/handle/11250/2582720/Rapport%202018%2014%20web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Benestad, Rasmus Mamen, J., Harstveit, K., & Fuglestad, J. S. (2019). Klimaendringer. In *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/klimaendringer>
- Bolman, L., Deal, T., Skaug, M., & Thorbjørnsen, K. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg. ed.). Oslo: Gyldendal.
- Briksdal Adventure (u.å.). About us. Hentet fra <https://briksdaladventure.com/about/>
- Briksdal Adventure (u.å.). Guided glacier walk on the Tystingbreen glacier. Hentet fra <https://briksdaladventure.com/glacier/>
- Briksdalsbre Fjellstove. (u.å.). Briksdal. Hentet fra <https://www.briksdalsbre.no/bre-fjell-dal>
- Briksdalsbre Fjellstove. (u.å.). Dei første turane. Hentet fra <https://www.briksdalsbre.no/historikk>
- Briksdalsbre Fjellstove. (u.å.). Overnatting. Hentet fra <https://www.briksdalsbre.no/overnatting>
- Brønnøysundregistrene (u.å.). Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret. Hentet fra <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=976616553>
- Brønnøysundregistrene (u.å.). Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret. Hentet fra <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=991397094>
- Brønnøysundregistrene (u.å.). Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret. Hentet fra <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=997985672>
- Brønnøysundregistrene (u.å.). Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret. Hentet fra <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=984616678>
- Brønnøysundregistrene (u.å.). Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret. Hentet fra <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=914827361>

- Demiroglu, O. C., Dannevig, H., & Aall, C. (2018). Climate change acknowledgement and responses of summer (glacier) ski visitors in Norway. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(4), 419–438. Hentet fra <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15022250.2018.1522721?needAccess=true>
- Epinion. (2019). *Turistundersøkelsen, Sommersesong 2018, Innovasjon Norge*. Hentet fra [https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/NY\\_Turistunders\\_kelsen\\_2018\\_sommer\\_481f7860-249a-4d97-813f-f3a595e54211.pdf](https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/NY_Turistunders_kelsen_2018_sommer_481f7860-249a-4d97-813f-f3a595e54211.pdf)
- Espeland, E. (2016). *55 Eksotiske hoteller i Norge*. (1.utg.). Oslo: Praktbokforlaget
- Fjærland Fjordstove. (u.å.). Fjærland Fjordstove. Hentet fra <http://fjaerlandhotel.com/>
- Fjærland Fjordstove. (u.å.). Rooms. Hentet fra <http://fjaerlandhotel.com/bookings>
- Fjærland Fjordstove. (u.å.). Our duty. Hentet fra <http://fjaerlandhotel.com/environment>
- Fjærland Fjordstove. (u.å.). Experience. Hentet fra <http://fjaerlandhotel.com/the-experience/>
- Foundation for Environmental Education Norway. (u.å.). Om Green Key. Hentet fra <https://greenkey.fee.no/om-green-key>
- Forskrift om Jostedalbreen nasjonalpark. (1991). Forskrift om vern av Jostedalbreen nasjonalpark, Luster, Sogndal, Balestrand, Førde, Jølster, Gloppen og Stryn kommuner, Sogn og Fjordane. (FOR-1991-10-25-691). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LF/forskrift/1991-10-25-691>
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2012). Frozen Adventure at Risk? A 7-year Follow-up Study of Norwegian Glacier Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. <https://doi.org/10.1080/15022250.2012.748507>
- Gildestad, I. M., Dannevig, H., Steiger, R., & Aall, C. (2017). *Konsekvensar av klimaendringar for norske skianlegg*. Vestlandsforskningsrapport nr. 10/2017 (Vol. 10). Hentet fra [https://www.vestforsk.no/sites/default/files/2017-12/vf-rapport%2010-2017%20Konsekvensar%20av%20klimaendringar%20for%20norske%20skianlegg\\_0.pdf](https://www.vestforsk.no/sites/default/files/2017-12/vf-rapport%2010-2017%20Konsekvensar%20av%20klimaendringar%20for%20norske%20skianlegg_0.pdf)
- Grothmann, T., Grecksch, K., Wings, M., & Siebenhüner, B. (2013). Assessing institutional capacities to adapt to climate change: integrating psychological dimensions in the Adaptive Capacity Wheel. *Nat. Hazards Earth Syst. Sci*, 13, 690–692. Hentet fra <https://www.nat-hazards-earth-syst-sci.net/13/3369/2013/nhess-13-3369-2013.pdf>
- Grotli, (u.å.). Om Grotli. Hentet fra <https://www.grotli.no/om-grotli>

- Gupta, J., Termeer, C., Klostermann, J., Meijerink, S., van den Brink, M., Jong, P., ...  
Bergsma, E. (2010). The Adaptive Capacity Wheel: A method to assess the inherent characteristics of institutions to enable the adaptive capacity of society. *Environmental Science and Policy*, 13(6), 459–471. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2010.05.006>
- Hall, M. C., & Higham, J. (2005). *Tourism, Recreation and Climate Change*. Clevedon: Channel View Publications.
- Hall, M., Gössling, S., & Scott, D. (2012). *Tourism and climate change: Impacts, adaptation and mitigation*. New York: Routledge.
- Hanssen-Bauer, I., Hisdal, H., & Mayer, S. (2016). Norges klimafremtid: Varmere og enda våtere. *Naturen*, 139(01), 12–20. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3118-2016-01-03>
- Heckmann, N., Steger, T. & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*. 69(2), 777-784. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.012>
- IPCC. (2012). Glossary of Terms. A Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation*, 555–564. <https://doi.org/10.1177/1403494813515131>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, J., & Viken, A. (2014). *Turisme: Fenomen og næring* (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jostedalens Brevforlag. (u.å.). Om oss. Hentet fra <https://www.bfl.no/no/om-oss/we-no>
- Jostedalens Brevforlag. (u.å.). Velkommen på bre og fjell! Hentet fra <https://www.bfl.no/no/>
- Judge, W. & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.009>
- Judge, W., Naoumova, I., & Douglas, T. (2009). Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1737-1752. <https://doi.org/10.1080/09585190903087107>

- Kartverket (u.å.) *Kart med utheving av utvalgte bedrifter i Sogn og Fjordane fra Norgeskart*  
[Kart, redigert - utheving med kartverkets eget verktøy]. Hentet fra  
<https://www.norgeskart.no/#!?project=ssr&layers=1002&zoom=7&lat=6851558.14&lon=47934.00&markerLat=6837350.23766868&markerLon=54080.4256108954&panel=searchOptionsPanel&sok=Fremstagretta&drawing=816ee50d6b3b3e951a10aa8018891394cd9a2245>
- Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2007). Organizational Change Capacity: a Conceptual Approach. *Ouverte UNIGE*, 1(1), 36. Hentet fra  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=E6D432EBE45E1CA7EE43F51706C51686?doi=10.1.1.131.461&rep=rep1&type=pdf>
- Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2008). Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 8(1), 57-72. Hentet fra <https://www-tandfonline-com.galanga.hvl.no/doi/pdf/10.1080/14697010801937523?needAccess=true>
- Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Kvålshaugen, R. & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede: Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2015). *Practical Research - Planning and Design* (11th ed.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Lindstad, P. F. (2014). *Endringskapasitet i sykehussektoren. Hvordan benytter organisasjoner endringskapasitet i forbindelse med endringsprosesser?* (Mastergradsavhandling). Norges Arktiske Universitet, Tromsø
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2016). *Meld. St. 19 (2016–2017) - Opplev Norge - unikt og eventyrlig* (Vol. 19). Hentet fra  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/95efed8d5f0442288fd430f54ba244be/no/pdfs/stm201620170019000dddpdfs.pdf>
- NHO. (2019). Reiselivsnæringens verdi. Hentet fra  
<https://www.nhoreiseliv.no/bransjer-og-fakta/fakta-reiselivsnaringen/reiselivets-verdi/reiselivsnaringens-verdi/#part1>
- Meyer, C.B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6 (2), 217-231. Hentet fra <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Meyer, C.B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget

- Mimir & Vardehaugen AS. (2016). *Overordnet strategivurdering for reiselivsutvikling i Årdal*. (Høyring: Strategisk Næringsplan 2017-2020)  
<https://www.ardal.kommune.no/hoeyring-strategisk-naeringsplan-2017-2020.5908342-158528.html>
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2014) *Strategi - en innføring* (6.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saarinen, J., & Tervo, K. (2007). Perceptions and adaptation strategies of the tourism industry to climate change: the case of Finnish nature-based tourism entrepreneurs. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1(3), 214.  
<https://doi.org/10.1504/ijisd.2006.012423>
- Scott, D. (2006). Global Environmental Change and Mountain Tourism. I S. Gössling & M. C. Hall (Red.), *Tourism and Global Environmental Change*, (s. 54–75). London: Routledge.
- Scott, D., Steiger, R., Ruddy, M., & Johnson, P. (2015). The future of the Olympic Winter Games in an era of climate change. *Current Issues in Tourism*, 18(10), 913–930.  
<https://doi.org/10.1080/13683500.2014.887664>
- Scott, D., Wall, G., & McBoyle, G. (2005). The evolution of the climate change issue in the tourism sector. I C. M. Hall & J. Higham (Red.), *Tourism, Recreation and Climate Change* (Vol.22, Aspects of Tourism, s. 45–60). Clevedon: Channel View Publications.
- Soparnot, R. (2011). The Concept of Organizational Change Capacity. *Journal of Organizational Change Management*. 24(5), 640-661.  
<https://doi.org/10.1108/09534811111158903>
- Starheim, O. (2010). Briksdalsbre Fjellstove. I Lødemel, S. A. (red.) *Allkunne*. Hentet fra <https://www.allkunne.no/framside/fylkesleksikon-sogn-og-fjordane/samfunn/industri-naring-og-bedrifter/briksdalsbre-fjellstove/1900/82186/>
- Starheim, O. (2015). Stryn Sommarskisenter. I Lødemel, S. A. (red.) *Allkunne*. Hentet fra <https://www.allkunne.no/framside/fylkesleksikon-sogn-og-fjordane/samfunn/industri-naring-og-bedrifter/stryn-sommarskisenter/1900/82646/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2019). 08401: *Alle overnattingsbedrifter. Overnattingar, etter region, bustadland, statistikkvariabel og måned*. Overnattingar, 14 Sogn og Fjordane, i alt, 2018M01-M12 [Datasett]. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/08401/tableViewLayout1/>

Statens vegvesen. (u.å.). Gamle Strynefjellsvegen. Hentet fra

<https://www.nasjonaleturistveger.no/no/turistvegene/gamle-strynefjellsvegen>

Steiger, R., Scott, D., Abegg, B., Pons, M. & Aall, C. (2017). A critical review of climate change risk for ski tourism. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–37.

<https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1410110>

Stewart, E. J., Wilson, J., Espiner, S., Purdie, H., Lemieux, C., & Dawson, J. (2016).

Implications of climate change for glacier tourism. *Tourism Geographies*, 18(4), 377–398. <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1198416>

Stryn Sommerski. (2019). Velkommen til Stryn Sommerskisenter. Hentet fra

<http://strynsommerski.com/>

Viki, K. J. (2019, 11. mai). Vil tilby gjestane spektakulær overnatting. *NRK*. Hentet fra

[https://www.nrk.no/sognogfjordane/vil-tilby-gjestane-spektakulaer-overnatting-1.14531883?fbclid=IwAR12-jIdfn\\_qT0ezxvECQ2EitchI2efBSAWMrvp370M0gy20q8I0C3sv2wg](https://www.nrk.no/sognogfjordane/vil-tilby-gjestane-spektakulaer-overnatting-1.14531883?fbclid=IwAR12-jIdfn_qT0ezxvECQ2EitchI2efBSAWMrvp370M0gy20q8I0C3sv2wg)

Viki, K. J. & Aase, S. J. (2018, 08. august). Trur vakthald ved Nigardsbreen vil hindre fleire ulukker. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/sognogfjordane/trur-vakthald-ved-nigardsbreen-vil-hindre-fleire-ulukker-1.14158279>

Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50 (1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>



## 9. VEDLEGG

### Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

#### SAMTYKKEERKLÆRING

##### Beskrivelse av bacheloroppgaven

Vi er en studentgruppe som skriver bacheloroppgave i reiselivsledelse ved Institutt for økonomi og administrasjon, Høgskulen på Vestlandet. Bachelorgruppen består (...). Veileder er (...)

Bacheloren skal undersøke hva slags nåværende endringskapasitet bedriften har, og hvordan denne kapasiteten eventuelt kan forbedres. Oppgaven vil også ha et fokus på omstillinger i forhold til endringer i klima. I denne forbindelse vil vi utføre et dybdeintervju med åpne spørsmål som gir mulighet for deltakeren å svare åpent, for så å komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål.

##### Frivillig deltakelse

All deltakelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Det vil bli gjort lydopptak som så transkriberes og legges ved endelig oppgave. Lydopptakene vil bli slettet etter at sensur på oppgaven er gitt. Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervju eller observasjon.

##### Anonymitet

Notatene og innleveringsoppgaven vil bli anonymisert. Det vil si at ingen andre enn bachelorgruppen og veileder vil vite hvem som er blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg. Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

##### Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

---

Sted og dato

---

Signatur

**Vedlegg 2: Intervjuguide**INTERVJUGUIDEInnledning

Vi er tre studenter ved Høgskulen På Vestlandet i Sogndal, som tar bachelor i Reiselivsleing. Vi ønsker å intervju dere i forbindelse med vår bacheloroppgave der vi undersøker bedrifters nåværende endringskapasitet, og korleis denne kapasiteten eventuelt kan forbedres. Et fokus i denne oppgaven er også på omstillinger i forhold til endringer i klima.

Vi ønsker å dybdeintervjue dere, det tar ca. 1 time. Vi ønsker å bruke lydopptak som etter sensur på oppgaven vil bli slettet. I oppgaven vil det bli anonymisert navn og personalia.

Har de noen spørsmål til oss før vi begynner?

Her er et samtykkeskjema, ta et par minutter og les igjennom. Så er det videre laga rom for underskrift nederst på arket.

Del 1: Innledende spørsmål**1. Kan dere kort fortelle oss om bedriften deres?**

- *Stiller så spørsmål til med-intervjuere om de er fornøyde med hensyn til ønsket informasjon. Dette gjøres før hver ny del.*

Del 2: Om endring

For videre i intervjuet vil vi avklare hva vi mener med begrepet “endring”: dette er adaptasjon av en ny ide eller oppførsel av en organisasjon. Dette kan være endring av oppgave, aktiviteter, teknologi en bruker, mål eller strategi, marked, organisasjonsstruktur, -kultur, arbeidsprosesser osv.

- 2. Kan dere beskrive endringer eller endringsprosesser organisasjonen har vært igjennom de siste årene?**
- 3. Hvordan opplevde du disse endringene?**
- 4. Lykkes dere med endringene dere har startet på?**

Del 3: Klima

Videre vil vi også avklare hva vi mener med begrepet “klimaendringar”, og særlig i forbindelse med reiselivet. Klima er fenomen på jorda som vær, vind, nedbør og temperatur.

- 5. Kan dere tenke dere noen påvirkning fra dette på deres drift?**

Vi skiller imellom fire typer påvirkninger fra klima på reiselivet: disse er:

- Direkte påvirkning fra klima; økt temperatur, økt nedbør osv.
- Indirekte miljøendringer og påvirkning på kulturarv: klimaendringer gir ringvirkninger på naturlige omgivelser som igjen påvirker reiselivets drift. Vannkilder, biologisk mangfold, redusering av isbreer osv.
- Påvirkning av samfunnet - politisk, økonomisk.
- Påvirkning fra andre aktører, internasjonale, nasjonale rammeverk for møte klimaendringer.

**6. Er det noen av disse fire som dere særlig merker?**

Del 4: Endringskapasitet

Vi ønsker å avklare begrepet endringskapasitet: *en organisasjon sin evne til å utvikle og iverksette passende organisatoriske endringer for å stadig kunne tilpasse seg omgivelsene*".  
Handler også om å både fornye seg og forbedre eksisterende praksiser. Vi vil spørre videre spørsmål som gir oss en ide om den nåværende kapasiteten til endring.

(Hastighet & frekvens)

**7. Om bedriften har vært igjennom endringsprosesser, hvor lang tid har dere brukt på implementeringen av endringene?**

**8. Har disse blitt implementert stegvis eller raskt?**

(Prosessens åpenhet)

**9. Hvordan kommuniserer dere endringer?**

**10. Hvordan opplever du kommunikasjonen i bedriften?**

- a. Ansattes bekymringer?
- b. Kontinuerlig kommunikasjon?
- c. Har alle forstått neste steg?

(Felles forestilling om endring)

**11. Har dere opplevd noe motstand? (motforestillinger mot endringer innad/utad bedriften)?**

(Strukturell fleksibilitet)

**12. Hvordan er bedriftsstrukturen deres?**

- a. Fremmer/hemmer bedriftsstrukturen endringsprosesser?

(Tillit)

**13. Opplever dere at det er høy grad av tillit innad i bedriften?**

(Individuell læringskapasitet)

**14. Hvordan opplever dere at ansatte reagerer på endringer?**

**15. Hva gjør dere for at ansatte skal takle endringer?**

(Erfaring og kunnskapsdeling)

**16. Føler du at bedriften klarer å lære fra tidligere endringsprosesser? Hvordan?**

**17. Hvordan opplever du bedriften sin evne til å dele ny kunnskap om endring internt i bedriften og eksternt med andre aktører?**

(Fornyelse gjennom eksperimentering)

**18. Har dere gjennomført noen eksperiment i forhold til endring/omstillinger?**

(Psykologiske faktorer - Motivasjon - tru)

**19. Er dere motivert til å gjennomføre endringer nå?**

**20. Hvor relevant er tilpasning til klima nå i din bedrift?**

a. Veldig relevant - medium relevant - mindre relevant?

**21. Er klimatilpasning like viktig som andre tilpasningsområder, som for eksempel digitalisering?**

(Trua på omstilling/gjennomføringsevne)

**22. Hvordan føler du gjennomførbarheten til klimatilpasning er for din bedrift nå?**

**23. Hvor effektiv tror du tilpasningstiltak/endringer vil være for å nå ønsket utfall?**

**24. Hvor stor er trua på muligheten for å nå ønska utfall?**

**25. Føler du at bedriften bør omstille seg i forhold til klimaendringer/andre endringer som du har nevnt?**

**26. Er det noe ekstra du kommer på? Ønsker å tilføye på slutten?**

**Vedlegg 3: Oversikt over antall timer og sider på transkribering av intervju.**

<b>Bedrifter</b>	<b>Timer</b>	<b>Sider</b>
Fjærland Fjordstove (FF)	20	17
Briksdalsbre Fjellstove (BF)	18	17
Jostedalen Breførarlag (JB)	17	16
Briksdal Adventure (BA)	13	11
Stryn Sommerski (SS)	15	14
<b>Totalt</b>	<b>83</b>	<b>75</b>

*Tabell 4: Oversikt over antall timer og sider på transkribering av intervju*

**Vedlegg 4: Kartlegging av klimaendringers påvirkning på bedriftene**

	Primære effekter	Sekundære effekter	Tertiære effekter	
	Direkte påvirkninger som endringer i temperatur, fuktighet, nedbør eller vind.	Indirekte påvirkninger der klimaendringer gir ringvirkninger på en destinasjon sine naturlige omgivelser. Som endringer i brefronter eller biologisk mangfold	Indirekte påvirkninger fra samfunnet, politiske eller økonomiske på reiselivet (rammebetingelser)	Påvirkninger fra andre aktører, internasjonale/ nasjonale eller næringsbestemte rammeverk for å møte klimaendringer
<b>Fjærland Fjordstove</b>			Rammebetingelser, utbygging av elver i området	Medlemskap i De Historiske Hotel & Spisesteder ✘
<b>Briksdalsbre Fjellstove</b>	Mer flom, økte temperaturer ✘	Mindre isbre	Naturvern	✘
<b>Jostedalen Breførarlag</b>		Mindre isbre	Lower og regler fra SNO, Luster Kommune/ operer i Naturreservat	✘
<b>Briksdal Adventure</b>		Mindre isbre	Regelverk i endring	✘
<b>Stryn Sommerski</b>	Økte temperaturer ✘	Mindre isbre	Naturvern	✘
<b>Hvilke omstillinger krever de ulike effektene</b>	Omstillinger til klima-endringer i seg selv	Omstillinger til endringer i naturlige omgivelser som følge av klima-endringer	Omstillinger til politiske vedtak eller økonomiske svingninger	Omstillinger til aktører som setter betingelser for drift og ellers miljøhensyn
Kryss (✘) markerer de viktigste effektene				

Tabell 5: Kartlegging av klimaendringers påvirkning på bedriftene