



Høgskulen på Vestlandet

MOØ300 Masteroppgave

MOØ300-O-2022-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	09-05-2022 00:00	Termin:	2022 VÅR
Sluttdato:	23-05-2022 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MOØ300 1 O 2022 VÅR		
Intern sensor:	Tom Skauge		

Deltaker

Naun:	Eirin Skoglie Aarem
Kandidatnr.:	430
HVL-id:	590272@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenaun: Enmannsgruppe
Gruppenummer: 2
Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/uirksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Krisehåndtering - en kilde til innovasjon?

Crisis management - a source of innovation?

Eirin Skoglie Aarem

Master i Innovasjon og ledelse

Institutt for Økonomi og administrasjon

Veileder Siw Fosstenløyken

23. mai 2022

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, § 12-1.

Sammendrag

Temaet som blir belyst i denne masteroppgaven er reiselivsaktører sin krisehåndtering av koronapandemien. Oppgaven har som primært formål er å bidra med kunnskap og innsikt i hvordan krisehåndtering under en krise fungerer som kilde til innovasjon hos reiselivsaktører. Som dannet grunnlaget for følgende problemstilling: **«Har krisehåndtering ledet til innovasjon for bedrifter i reiselivsnæringen?»**

Det eksisterer studier og litteratur om hvordan kriser kan fremme innovasjon. Derimot er det færre studier tilknyttet til akkurat denne konteksten da pandemien er annerledes i globalt omfang. Denne studien ønsker å bidra til eksisterende teori om krisehåndtering og innovasjon igjennom en belysning av hvilke suksesskriterier som er essensielle for å lykkes.

For å besvare problemstillingen har jeg utført en kvalitativ multi-case studie som inkluderer tre reiselivsbedrifter lokalisert i Trøndelag Kommune. Igjennom kvalitative dybdeintervjuer med tre informanter fra hver bedrift ble bedriften sin håndtering av koronapandemien avdekket, i tillegg til hvordan deres innovasjoner har kommet til live under pandemien. Casebedriftenes sin håndtering av koronapandemien og utvikling av innovasjon presenteres i empirisk materiale basert på informantene sine opplevelser. Deretter ble dette materialet analysert igjennom en komparativ analyse som viser til likheter og ulikheter. Avslutningsvis diskuteres funnene opp mot relevant litteratur.

Igjennom studien ble det avdekket at krisehåndtering har ledet til innovasjon for bedrifter i reiselivsnæringen. I tillegg ble det introdusert en selvlaget modell som inkluderer de krisehåndteringene og suksessfaktorene som det ble oppdaget var til felles for alle reiselivsbedriftene i sin vei til innovasjon under pandemien. Disse krisehåndteringene inkluderte: rask respons, en identifisering av muligheter, skaffe finansiering til prosjekter, utnyttelse av kunnskap og ressurser, samarbeid internt og eksternt, tilpasse seg markedsendringer, og en effektivisering av prosjekter. Disse krisehåndteringene kombinert med suksessfaktorene: bedriften, ledere og ansatte var nøkkelen til suksessfull utvikling av inkrementelle og radikale innovasjoner hos casebedriftene under pandemien.

Abstract

The theme that is highlighted in this thesis is tourism companies' crisis management of the corona pandemic. The purpose of this paper is primarily to contribute to knowledge and insight into how crisis management during a crisis works as the source of innovation for tourism companies. Which formed the basis for the following research question: "**Has crisis management led to innovation for companies in the tourism industry?**"

It already exists studies and literature on how crises can promote innovation. On the other hand, there are fewer studies associated with this context as the pandemic is different on a global scale. This study seeks to contribute to existing theory of crisis management and innovation through an elucidation of which success criteria are essential to succeed.

To answer the research question, I have conducted a qualitative multi-case study that includes three tourism companies located in Trøndelag municipality. Through qualitative in-depth interviews with three informants from each company, the company's handling of the corona pandemic was revealed, in addition to how their innovations have come to life during the pandemic. The case companies' handling of the corona pandemic and the development of innovation are presented in empirical material based on the informants' experiences. This material was then analyzed through a comparative analysis that refers to similarities and differences. Finally, the findings are discussed against relevant literature.

Through the study, it was revealed that crisis management has led to innovation for companies in the tourism industry. In addition, a self-made model was introduced that includes the crisis management and success factors that were discovered were common to all tourism companies in their path to innovation during the pandemic. These crisis managements included: rapid response, identification of opportunities, obtaining funding for projects, utilization of knowledge and resources, cooperation internally and externally, adapting to market changes, and streamlining projects. These crisis management combined with the success factors: the company, managers and employees were the key to the successful development of incremental and radical innovations in the companies during the pandemic.

Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende oppgaven på studiet Innovasjon og Ledelse ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Bergen. Masteroppgaven handler i utstrakt grad om hvordan krisehåndtering kan lede til innovasjon for reiselivsbedrifter under en krise, og utgjør 30 studiepoeng.

Det er flere personer jeg ønsker å takke i forbindelse med dette prosjektet. Først og fremst en takk til Trøndelag Reiseliv og NHO Reiseliv Trøndelag som har vært veldig behjelpelig i å finne interessante casebedrifter.

Videre ønsker jeg å takke bedriftene som stilte opp og deres ansatte som har deltatt. Under alle intervjuene var informantene svært imøtekommende og uttrykte interesse for oppgaven sitt tema.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke min veileder, Siw Fosstenløy, for kloke råd og tilbakemeldinger underveis i oppgaven.

Trondheim, 19. Mai 2022



Eirin Skoglie Aarem

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Abstract	iii
Forord	iv
Liste over illustrasjoner	viii
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for teamet og relevans	2
1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål.....	4
1.3 Avgrensninger og disposisjon	5
2. Litteratur.....	6
2.1 Innovasjonsteori.....	6
2.1.1 Ulike former for innovasjon.....	7
2.1.2 Innovasjonsprosessen.....	8
2.2 Krisehåndtering.....	10
2.2.1 Sørensen's beredskapssirkel.....	11
2.2.2 De fire strategiske svarene på en krise.....	13
2.2.3 Fire endringer som fremmer innovasjon under en krise	14
2.3 Innovasjon og kriser i reiselivsnæringen.....	15
2.3.1 Turisme og krisehåndtering.....	16
2.3.2 Innovasjon og kreativitet i reiseliv.....	16

2.3.4 QS&IM-modellen	18
2.4 Oppsummering og begreps avklaring.....	20
3. Metode	23
3.1 Kvalitativt multi casestudie	23
3.2 Utvalgsstrategi	24
3.2.1 Utvelgelse av konteksten.....	25
3.2.2 Utvelgelse av informanter	27
3.3 Datainnsamling	28
3.4 Dataanalyse.....	29
3.5 Forskningskvalitet – validitet, reliabilitet og etiske hensyn.....	32
4. Presentasjon av empirisk materiale og analyse	35
4.1 Stiklestad	35
4.1.1 Krisehåndtering på Stiklestad	36
4.1.2 Innovasjon på Stiklestad	37
4.1.3 Endringer, suksessfaktorer og utfordringer under pandemien	40
4.2 Stokkøya.....	42
4.2.1 Krisehåndtering på Stokkøya	43
4.2.2 Innovasjon på Stokkøya	45
4.2.3 Endringer, suksessfaktorer og utfordringer under pandemien	47
4.3 Nidaros	50
4.3.1 Krisehåndtering på Nidaros	50

4.3.2 Innovasjon på Nidaros	52
4.3.3 Endringer, suksessfaktorer og utfordringer under pandemien	55
4.2 Komparativ analyse	57
4.2.1 Krisehåndtering	58
4.2.2 Innovasjon	61
5. Diskusjon	68
6. Konklusjon	74
6.1 Teoretisk bidrag	75
6.2 Praktiske implikasjoner	76
6.3 Begrensninger	76
6.4 Videre forskning	77
7. Litteraturliste	78
8. Vedlegg	82
8.1 Informasjonsskriv	82
8.2 Intervjuguide	84

Liste over illustrasjoner

Figurer

Figur 1 – Illustrasjon av Hernes og Koefoed (2007) sine 5 faktorer som påvirker innovasjon

Figur 2 – Beredskapssirkelen (Sørensen, 2017 i Borch & Andreassen, 2020)

Figur 3 – Utvalg av casebedrifter og sektortilhørighet

Modeller

Modell 1 - Illustrasjon av figuren QC&IM: Kvadratisk kreativitet og innovasjonsmodus

Modell 2: Teoretisk bakgrunnsbilde

Modell 3 – Innovasjon: under pandemien

Modell 4 – Veien til innovasjon under en krise: krisehåndtering og suksessfaktorer

Tabeller

Tabell 1 – Krisehåndtering: begrepsavklaring

Tabell 2 – Innovasjon: begrepsavklaring

Tabell 3 – Presentasjon av casebedrifter

Tabell 4 – Oversikt over informanter

Tabell 5 – Krisehåndtering: før krisen

Tabell 6 – Krisehåndtering: under krisen

Tabell 7 – Innovasjon: under pandemien

1. Innledning¹

Temaet som blir belyst i denne masteroppgaven er reiselivsaktører sin håndtering av en krise, og hvordan denne handlingen brukes som en kilde til innovasjon og vekst. Siden 2020 har verden vært preget av den pågående covid-19 pandemien. En krise som blant annet har bidratt til stengte landegrenser, permisjoner, konkurser og restriksjoner. For reiselivsnæringen betydde dette store konsekvenser da turismen over natten stoppet helt opp. Dette har jeg selv vært vitne til og erfart under min gjennomreise i Asia da pandemien først oppsto. Her var flere aktører tvunget til å stenge eller gjøre store endringer. Samtidig ble det et kappløp mot tiden for å komme seg til sitt hjemland før grensene ble stengt. En krise kan sees på fra flere perspektiv: 1. forebygging før en krise, 2. krisehåndtering, og 3. utfallet etter en krise (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017). Larry Clark (2020) forklarer kriser som at de «gir oss unike forhold som gjør at innovatører kan tenke og bevege seg mer fritt for å skapre raske, virkningsfulle endringer». Innovasjon beskrives av Finn Ørstavik som «å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for en virksomhet, samfunnet eller innbyggere» (Ørstavik, Store norske leksikon). For bedrifter i en pågående krise blir «krisehåndtering» raskt et kjent begrep, og defineres av Bjelleland & Nakstad (2018) som «*summen av tiltak som iverksettes når en krise har inntruffet, for å begrense skadene og bringe krisen til opphør*» (Bjelleland & Nakstad, i Borch & Andreassen, 2020). Denne oppgaven følger blant annet disse definisjonene i forståelsen rundt begrepene på innovasjon og krisehåndtering. I teorikapittelet vil disse begrepene utbroderes. Herunder er det begrepet krisehåndtering som blit satt søkelys på i teorigenereringen, og hvor oppgaven kommer til å gjøre sitt fotavtrykk.

Hensikten med oppgaven er å få en forståelse for hvordan en krise som koronapandemien leder til innovasjon ved bruk av krisehåndtering hos reiselivsbedrifter. For å oppnå en dypere forståelse i emnet og klarhet ved reelle eksempler hos en bedrift ble det utført ni intervjuer med tre forskjellige reiselivsbedrifter lokalisert i Trøndelag.

¹ Kan overlappe med semesteroppgave i MOØ233

1.1 Bakgrunn for teamet og relevans

I begynnelsen av 2020 informerte kinesiske myndigheter om et nytt koronavirus hadde blitt identifisert som årsak til en rekke tilfeller av lungebetennelse hos den kinesiske befolkningen. Siden den tid har viruset fått navnet sars-CoV-2, mens selve sykdommen viruset forårsaker heter covid-19. Da viruset spredte seg raskt over landegrenser i januar 2020 erklærte Verdens Helseorganisasjon – WHO krisetilstand. Utbruddet ble klassifisert som en pandemi i mars samme år, da på verdensbasis antall smittede var målt til 100 000 (Store Norske Leksikon, 2021). Ved ankomst av viruset i Norge mars 2020 gjennomførte daværende Statsminister Erna Solberg tiltak for å begrense smittespredningen. Disse tiltakene beskrev Solberg som «de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid». Inkluderte grep var blant annet stengte barnehager, skoler, utdanningsinstitusjoner, og avlysning av alle kultur- og idrettsarrangementer. Samtidig ble det pålagt for bedrifter å stenge om det var umulig å unngå tett fysisk kontakt. Norges innbyggere ble oppfordret til å unngå unødvendige reiser, som resulterte i obligatorisk to ukers hjemmekarantene for de som hadde vært utenfor landets grenser. Videre ble det etablert en streng besøkskontroll på helseinstitusjoner. Disse tiltakene medførte økonomiske vansker for bedrifter og enkeltmennesker hvor titusener ble permittert. Derfor utarbeidet regjeringen velferdsordninger hvor man kunne søke økonomisk støtte. Internasjonalt hadde de lyktes med å utvikle en vaksine mot sykdommen, og i desember 2020 begynte vaksineringsen i flere land. I Norge ble de første dosene satt 27. desember samme år (Store Norske Leksikon, 2021). Etter at store deler av Norges befolkning har blitt vaksinert ble tiltakene fjernet og landet gjenåpnet 25. september 2021.

Imidlertid varte ikke gjenåpningen lenge, da tilfelle av antall mennesker med korona var økende. Derfor valgte kommuner å innføre interne tiltak (VG, 2021). Samtidig ble en ny variasjon av viruset oppdaget, omtalt som omikron varianten som hadde høyere spredningsevne, men mindre risiko for alvorlig sykdomsforløp for de vaksinerte (FHI, 2022). Omikron varianten førte til at Norge igjen stengte ned ved innføring av flere nasjonale tiltak for å holde kontrollen samtidig som de begrenset smittetrykket på sykehusene. Disse tiltakene inkluderte blant annet innstramming på innreisetiltak, skjenkestopp, meteren gjenopptas, påbudt med munnbind, begrensninger på antall personer under arrangementer og hjemmekontor om mulig. I tillegg ble tilbud om en tredje dose av vaksinen, en oppfriskningsdose tilbudt til helsepersonell og personer i risikogruppen. Dette ble senere

utvidet til at alle som ønsker kan få oppfriskningsdosen (Regjeringen.no, 2022). Tiltakene varte frem til lørdag 12. februar 2022, da statsminister Jonas Gahr Støre uttalte: «*Koronapandemien utgjør ikke lenger en stor helsetrussel for de fleste av oss. Omikronviruset gir langt mindre alvorlig sykdom, og vi er godt beskyttet av vaksiner. Vi fjerner derfor nesten alle smitteverntiltakene, som meteren, krav om munnbind og isolasjon. Vi kan gå tilbake til en normal hverdag.*» (Regjeringen.no, 12).

Situasjonsanalysen fra NHO bekrefter at reiselivsbedrifter har hatt økonomiske vanskeligheter og tap i omsetningen under pandemien. Ifølge denne analysen har norske reiselivsbedrifter tapt mer enn 30 milliarder kroner det første halvåret av 2020, og turistkonsumet falt ved 40 prosent. Videre presenteres det også at i mars 2020 var det 63% av reiselivsbedrifter som vurderte det som en reel risiko å gå konkurs som følge av koronaviruset, mens nå etter gjenåpningen av Norge vises tallene i mars 2021 at kun 18% frykter konkurs. Grunnet pandemien har også de utenlandske turistene forsvunnet, og situasjonsanalysen viser til at det vil ta lang tid før det utenlandske markedet er tilbake. Dette forsetter å ramme store deler av bedriftene i reiselivet: I analyse oppdatert 17. November 2021 viser NHO til at 1 av 3 reiselivsbedrifter blir i stor grad rammet av tapet av utenlandske vinterturister. (NHO Reiseliv, 2021)

Det finnes eksisterende studier og litteratur om hvordan kriser kan fremme innovasjon. De fleste er basert rundt tidligere kriser, men det har også kommet flere forskningsoppgaver rundt koronapandemien, innovasjon og håndtering med ulike tilnærminger til teori. For eksempel masteroppgaven «*En undersøkelse av småbedriftslederes håndtering av eksterne kriser* (Iversen, 2021)» og «*Innovasjon og sjokk: en casestudie av drivere og barrierer for innovasjon knyttet til Covid-19 pandemien* (Braathen, 2021)».

Derimot er det færre studier knyttet til akkurat denne konteksten med reiselivsbedrifter i Trøndelag og hvordan de har brukt innovasjon for å overleve en slik verdensomfattende krise. Studien vil skille seg ut fra tidligere studiefenomen rundt kriser og innovasjon, da konteksten rundt pandemien er annerledes i globalt omfang. Da dette er en nylig og pågående situasjon, er det begrenset hvor mange studier med fokusområdene krisehåndtering og innovasjon det har vært mulig å utforske. Gjennom denne studien vil informasjons tilgjengeligheten til begrepene innovasjon og krisehåndtering under Covid-19 høynes.

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Denne masteroppgaven har som primært formål å bidra med kunnskap og innsikt i hvordan krisehåndtering under en pågående krise fungerer som en kilde til innovasjon hos reiselivsaktører. Basert på manglende innsikt i eksisterende studier og litteratur ønsker denne studien å bidra til eksisterende teori om krisehåndtering under en krise ved en belysning av hvilke suksesskriterier som fremstår som essensielle for å lykkes. Basert på denne oppgavens formål har følgende problemstilling blitt utformet: **«Har krisehåndtering ledet til innovasjon for bedrifter i reiselivsnæringen?»**

Forskningsspørsmålene er utformet for å assistere problemstillingen gjennom å genere innsikt ved å kunne gå dypere innenfor spesifikke temaer. Disse inkluderer innovasjon, krisehåndtering, likheter og forskjeller.

1. I så fall hvordan har krisehåndtering ledet til innovasjon for casebedriftene?
2. Hvilke krisehåndteringer var det som eventuelt ledet til innovasjon?

De tre bedriftene inkluderte i denne studien kommer fra ulike sektorer: privat, fylkeskommunal og statlig etat. På bakgrunn av de to første forskningsspørsmålene dannes neste spørsmål hvor det er ønskelig å se på om ulik tilhørighet har betydning på likheter og forskjeller som kommer fram i bedriften sin håndtering av krisen og innovasjonsferdigheter.

3. Hvilke likheter og forskjeller kommer fram i casebedriftene sin håndtering av krisen og utvikling av innovasjon?

Disse spørsmålene er utviklet for å knytte seg til oppgavens formål. Gjennom en besvarelse av disse vil forhåpentligvis oppgaven danne et godt grunnlag og bidra med innsikt i begrepet krisehåndtering. Spørsmålene vil bidra til en belysning av hvilke krisehåndteringer og suksessfaktorer som var essensielle for bedriften til å innovere under en krise.

I denne studien er begrepet krisehåndtering sentral i oppgavens teoretiske posisjonering. Begrepet vil bli utdypet og presentert i teori kapittelet. I løpet av studien utforskes begrepet sett opp mot casebedriftene.

Studien vil rette sitt søkelys og forstørrelsesglass på «*under krisen*», som er denne studien sin

teoretisk posisjon og plasseringen for hvor studien vil legge igjen sitt bidrag. Innenfor dette begrepet er det i løpet av oppgaven ikke lagt like mye vekt på «før» og «etter» krisen.

1.3 Avgrensninger og disposisjon

På grunn av begrenset tid og omfang har det til blitt satt flere avgrensninger i denne masteroppgaven. Herunder inkluderes antall av valgte case bedrifter, med et omfang på tre reiselivsbedrifter hvor fokusområde er på ledere og ansatte som har jobbet med innovasjon i bedriften. Videre en geografisk avgrensning hvor alle casene har tilhørighet i Trøndelag fylke.

Masteroppgaven er delt inn i 8 kapitler. I første kapittel blir innledningen presentert, som inkluderer bakgrunn for valg av tema og dets relevans, introduksjon av problemstilling og avgrensninger. Videre i kapittel 2 presenteres litteratur som er relevant for å svare på masteroppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I dette kapitlet er det hovedfokus på innovasjonsteori, krisehåndtering, samt innovasjon og kriser i reiselivsnæringen. Kapittel 3 vil redegjøre for oppgavens valg av metode og i kapittel 4 presenteres empirisk materiale og analyse. Kapittel 5 består av diskusjon i tillegg til presentasjon av teoretisk bidrag, mens konklusjon, praktiske implikasjoner, begrensninger og videre forskning blir presentert i kapittel 6. Videre består kapittel 7 av litteraturlisten, og i denne masteroppgaven sitt avsluttende kapittel presenteres vedlegg i kapittel 8.

2. Litteratur²

I dette kapitlet vil litteratur relevant for problemstillingen presenteres. Litteraturen er delt inn i tre hovedtemaer som skal brukes som et grunnlag for analyse av innsamlet data. Innledningsvis introduseres innovasjonsteori som vil bistå i forståelsen av hvordan en bedrift innoverer, utviklingsprosessen og endelig produkt tilhørighet. Deretter presenteres litteratur tilknyttet krisehåndtering. Denne teorien bidrar til kunnskap om hvordan bedrifter kan bruke innovasjon som en håndtering og strategi under krisen. Det tredje hovedtemaet inkluderer innovasjon og kriser i reiselivsnæringen. Denne teorien belyser innovasjon i reiselivsnæringen og presenterer forskning relevant til reiselivets håndtering av en krise. Igjennom en kombinasjon av disse tre hovedtemaene dannes bakgrunnsbilde med begrep som anses som relevant for oppgavens analyse som presenteres avslutningsvis i kapitlet.

2.1 Innovasjonsteori

Begrepet innovasjon er noe folk flest i et moderne samfunn har hørt om eller har kjennskap til, og kobles med ord som «oppfinnelse», «noe nytt» eller «nyskapning». Likevel vil begrepet presenteres ytterligere og vise til hvordan det kan forstås fra flere synspunkt. Joseph A. Schumpeter sees på som innovasjonens far og attribueres til å ha oppfunnet selve begrepet innovasjon (Gertsen, Hansen, & Boer, 2006). Schumpeter forklarer “innovasjon” eller “utvikling” som “nye kombinasjoner” av ny eller eksisterende kunnskap, ressurser, utstyr og andre faktorer. Schumpeter så på innovasjon som den fundamentale kraften til økonomisk vekst (Schumpeter, 1934). Noen år senere la Schumpeter til ytterlig informasjon til definisjonen: «*Innovasjon er mulig uten noe vi burde identifisere som en oppfinnelse, og oppfinnelse fremkaller ikke nødvendigvis innovasjon, men produseres av seg selv.. ingen økonomisk relevant effekt i det hele tatt*» (Schumpeter, 1939). Schumpeter har inkludert i sin opprinnelige definisjon fem elementer som kan sees på som ulike metoder av innovasjon (Schumpeter, 1934):

1. Lansering av et nytt produkt, eller en ny forbedret utgave av et eksisterende produkt.

² Kan overlappe med semesteroppgave i MOØ233

2. Bruk av nye metoder for produksjon eller salg av et produkt som ikke er testet i bransjen.
3. Etablering i et nytt marked som man tidligere ikke har utforsket.
4. Oppdagelse av nye kilder av råvarer eller leveransekilde for halvfabrikata eller materialer for produksjon.
5. En ny organiseringsmetode i en industristruktur. (Schumpeter, 1934)

Teorien som Schumpeter presenterte om innovasjon ble lenge brukt som en fasit, men i løpet av årene har teorien også blir kritisert av flere. Blant annet har politikere og økonomiske teoretikere kritisert teorien til Schumpeter for å være for urealistisk, i tillegg til å bygge på for mange begrensinger og forutsetninger (Sloth Andersen, 2004). På regjeringen til Norge sine nettsider blir det poengtert at innovasjon stammer fra det latinske ordet «innovare» som betyr å fornye eller lage noe nytt. Videre legger regjeringen fram denne definisjon på begrepet: «*en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier*» (Regjeringen.no, 2008-2009). Mens Finn Ørstavik beskriver innovasjon som «å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for en virksomhet, samfunnet eller innbyggere» (Ørstavik, Store norske leksikon). Her er det tydelig at definisjonene bygger videre på Schumpeter og har inkludert flere av de samme betydningene rundt innovasjon også i nyere dato.

2.1.1 Ulike former for innovasjon

I litteraturen blir det identifisert mange ulike former for innovasjon. Norman & Veganti (2014) inkluderer blant annet forretningsmodell innovasjon, produktinnovasjon, tjenesteinnovasjon, prosessinnovasjon og flere. Hvordan disse klassifiseres kan variere basert på hvilke drivere som ligger bak innovasjonen: teknologi, marked, design og brukere (Norman & Verganti, 2014). Denne oppgaven vil forholde seg til noen kjerneprosesser for innovasjon som anses som relevante for å oppdage spesifikke eksempler på innovasjoner reiselivsbedrifter har utviklet under en krise.

Med inkrementell innovasjon så vises det til en forbedringsprosess innenfor en predefinert ramme av løsninger. Dette vil altså si innovasjoner i form av forbedringer av de løsningene,

produktene eller prosessene bedriftene allerede innehar. I tillegg til en modifisering av tidligere akseptert praksis (Norman & Verganti, 2014). Derimot Tidd & Bessant (2013) definerer inkrementell innovasjon som en forbedring av det en organisasjon allerede gjør.

Mens radikal innovasjon blir sett på som en innovasjonsprosess der hvor en bedrift innoverer utenfor tidligere rammer. I en slik situasjon innoverer bedriften med noe de aldri har gjort før, og innovasjonen oppfattes som noe helt nytt, uklart og unikt (Norman & Verganti, 2014). Mens Tidd & Bessant (2013) har en litt annen oppfatning til begrepet og definerer radikale innovasjon som noe en bedrift gjør helt annerledes enn ved tidligere produkter, paradigme, prosess og posisjon.

Osmundsen, Iden & Bygstad (2018) definerer digital innovasjon igjennom to deler: 1. Digital innovasjon - resultat: *«et nytt produkt eller tjeneste som skaper ny verdi for adoptanter, utviklet ved å kombinere digital teknologi på nye måter eller med fysiske komponenter»*. 2. Digital innovasjon – prosess: *«Å kombinere digital teknologi på nye måter eller med fysiske produkter, for å utvikle et nytt produkt eller tjeneste som skaper ny verdi for adoptanter»* (Osmundsen, Iden, & Bygstad, 2018).

Disruptiv innovasjon beskriver Christensen et.al (2015) som når det har oppstått en disrupsjon i markedsstrukturen. Denne formen av innovasjon gir nye eller eksisterende markeder et helt nytt verditilbud (Christensen, Raynor, & McDonald , 2015).

Disse fire ulike formene for innovasjon kan sees i sammenheng. En digital innovasjon kan være både radikal og inkrementell, som avgjøres basert på om det utviklede produktet. Inkrementell innovasjon viser til når det er en forbedring av noe eksisterende, mens radikal innovasjon til utviklingen av noe helt nytt. Det høyeste nivået en påvirkning av innovasjon kan ha på markedet er disruptiv innovasjon, som betyr når et helt marked har blitt endret som følge av den utviklede banebrytende innovasjonen.

2.1.2 Innovasjonsprosessen

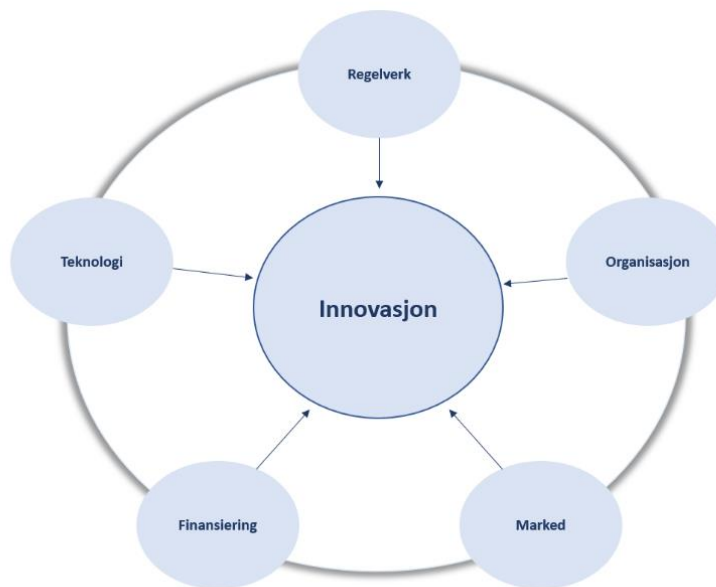
Videre i dette kapittelet vil teori om innovasjonsprosessen presenteres, da den er relevant å forstå for å kunne avdekke selve prosessen bak innovasjon hos reiselivsbedrifter. Ørstavik (2017) definerer en innovasjonsprosess som *«et forløp hvor en endring av*

verdskapningsaktiviteter blir realisert gjennom målrettet menneskelig innsats». Videre poengter Ørstavik at endringen som det innebærer for en bedrift å utføre når man jobber med innovasjon ikke kun omfatter teknisk utvikling og problemløsning. Men innehar også hvordan nye oppgaver løses innad i produksjonen, eller ved at eksisterende oppgaver i en bedrift tar i bruk nye former for oppgaveløsninger (Ørstavik, Innovasjonsprosess i Store norske leksikon, 2017). Basert på denne definisjonen tolker jeg en innovasjonsprosess som det helhetlige bilde av hvordan en ny innovasjon oppstår. Helt ifra startlinjen hvor noen først kommer opp med en ny idé, og alle ledd i bedriften ideen må igjennom før den er iverksatt og fungerer.

For å kunne forstå å fortolke en innovasjonsprosess har Hernes og Koefoed (2007) utviklet en enkel modell bestående av fem ulike faktorer. Disse faktorene sees på som handlings- og innsatsområdet i en innovasjonsprosess, og veien frem til en innovasjon vil påvirkes av disse faktorene (Hernes & Koefoed, 2007). Denne modellen består av følgende fem faktorer:

1. Organisering (Hernes & Koefoed, 2007) – viser til hvordan en bedrift er organisert. Hvordan koordineringen av både menneskelige og materielle ressurser er oppsatt for å kunne nå målene som er satt opp. Organiseringen av en bedrift vil bety betingelser i forhold til hvem som styrer arbeidsformen, og hvordan man kommer seg fremover i en innovasjonsprosess.
2. Marked (Hernes & Koefoed, 2007) – sikter til de kunde- og brukergruppene som den utviklede innovasjonen er rettet mot. Innen innovasjon er det essensielt at markedet faktisk ønsker å kjøpe den utviklede innovasjonen å ta den i bruk. Derfor kan man si at det er marked som bestemmer hvilke innovasjoner som faktisk blir til.
3. Finansiering (Hernes & Koefoed, 2007) – De økonomiske midlene en bedrift har tilgjengelig vil sette føring på hvor mye ressurser som kan tilegnes aktiviteter innen innovasjon. Enhver innovasjon er helt avhengig av å ha tilgang på finansiering.
4. Teknologi (Hernes & Koefoed, 2007) – Både materiell teknologi (fysiske objekter) og teknologiske løsninger. Den teknologien en bedrift innehar eller bruker er avgjørende i forhold til begrensninger av hvor mange bruksområder valgt teknologi har ovenfor løsninger og muligheter.
5. Regelverk (Hernes & Koefoed, 2007) – de spillereglene og betingelsene som eksisterer for handling og beslutninger som kan gjennomføres. Regelverket kan være en barriere og dermed hemme innovasjon, men i andre tilfeller kan regelverket også fremme

innovasjon. De reguleringene som ligger til grunn vil forme økonomisk liv, markedets aktivitet og bedriften sin atferd.



Figur 1 – Illustrasjon av Hernes og Koefoed (2007) sine 5 faktorer som påvirker innovasjon

Hernes og Koefoed (2007) poengterer at det er essensielt at ledere presterer å skape både handling og aktiviteter innenfor disse faktorene for å kunne innovere og utvikle suksessfullt. Denne modellen er ikke ment å bli brukt som et fasitsvar på alle faktorer som kan påvirke innovasjon. Men som et hjelpemiddel og et som et utgangspunkt i hvor i bedriften man skal sette søkelys for å kunne svare på forskningsspørsmålene.

Første hovedtema presentert inkluderte definisjon av innovasjon og fremhevet ulike former for innovasjon, samt forklarte innovasjonsprosessen. Denne kombinasjonen danner en innovasjonsforståelse som i oppdagelse av funn og analyse kan danne et godt grunnlag for å finne svar til denne masteroppgaven sin problemstilling.

2.2 Krisehåndtering

For bedrifter vil kriser alltid være en faktor og en underliggende risiko. Både i form av å gå en usikker fremtid i møte for bedriften, i kombinasjon med utfordringene rundt den daglige bedriften (Borch & Andreassen, 2020). En krise defineres av Bjelleland & Nakstad (2018) som «en uønsket situasjon med høy grad av usikkerhet og potensielt uakseptable konsekvenser for de enkeltpersonene, gruppene, organisasjonene eller statene som rammes». Mens Weiseth & Kjeserud (2007) definerte krise som «en situasjon som stiller så store krav at organisasjonens

ressurser og rutiner ikke strekker til» (Weiseth & Kjeserud, 2007, i Borch & Andreassen, 2020). Om kriser ikke blir håndtert på riktig metode i forhold til å være tidlig nok ute og effektiv kan det føre til skader for bedrifter som er umulige å rette opp i (Borch & Andreassen, 2020). Flest bedrifter reagerer på en krise som har ført til ugunstige makroøkonomisk miljø ved å redusere utgifter, som inkluderer de utgiftene som er satt av til investeringer og innovasjon. Men slike økonomiske kriser gir også en mulighet for både bedrifter, industrier og hele nasjoner til å restrukturere produksjonsanlegg og utforske helt nye muligheter. Selskapene som kan se fremover vil innse at en økonomisk krise ikke vil vare evig, og at det før eller siden vil bli bedre. For å kunne utnytte denne muligheten må vellykkede bedrifter være forberedt på forhånd, og stå klar til å tilby nye eller forbedrede varer og tjenester (Archibugi, Filippetti, & Frenz, 2013).

For å være rask ute til å tilpasse seg en krise i det den oppstår kan man bruke krisehåndtering. Bjelleland & Nakstad (2018) definerte krisehåndtering som *«summen av tiltak som iverksettes når en krise har inntruffet, for å begrense skadene og bringe krisen til opphør»* (Bjelleland & Nakstad, i Borch & Andreassen, 2020). Generelt kan man se en krise fra to perspektiv: internt og eksternt. Innenfor disse perspektivene er det tre hovedtrinn som gjelder: 1. forebygging før en krise, 2. krisehåndtering og 3. utfallet etter en krise (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017).

2.2.1 Sørensens beredskapssirkel

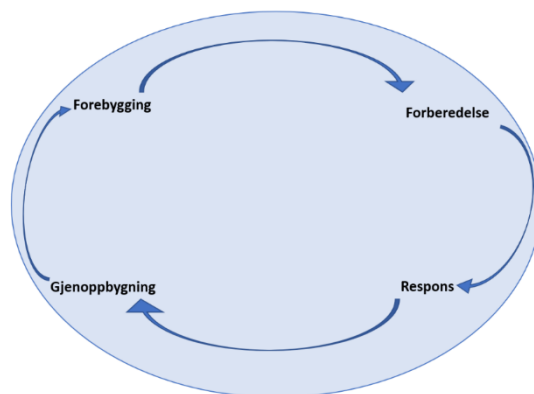
Krisehåndtering kan man generelt relatere til tidsfasene før, under og etter krisen (Borch & Andreassen, 2020). En form for krisehåndtering kan illustreres igjennom de beredskapsoppgave en bedrift tar. I boken *«Beredskapsorganisasjon og kriseledelse»* av Borch og Andreassen (2020) viser de til hvordan beredskapsoppgavene som er i sammenheng med en krise kan fremstilles igjennom *«Sørensens beredskapssirkel (2017)»*. Denne sirkelen består av fasene forebygging, forberedelse, respons og gjenoppbygging og blir fremvist i figur 2.

1. Forebygging - I denne delen av beredskapssirkelen omhandles det de faktorene som skjer både før og etter en krise. Herunder er det flere oppgaver som en bedrift må gjennomføre. Disse inkluderer identifisering av mulige hendelser, en overvåkning av endringene som forekommer i omgivelsene og omdømme, lete etter sammenkoblinger til tidligere kriser og identifisere mulige problemområder, i tillegg til en utvikling av mekanismer i bedriften for å fange opp krise signaler og sårbarhet- og risiko vurderinger (Borch & Andreassen, 2020).

2. Forberedelse – Denne delen av sirkelen forekommer allerede før en spesifikk hendelse inntreffer for at bedriften skal kunne kartlegge alle praktiske tiltak på forhånd. I denne delen er det flere oppgaver som blir prioritert, og inkluderer blant annet følgende: analysere tidligere kriser og identifisere mulige problemområdet, utarbeidelse av en kriseberedskapsportefølje. Denne porteføljen skal inkludere en plan for hva man skal gjøre om en hendelse inntreffer i hver av følgende kategorier: økonomisk, informasjon, materiell, menneskelige ressurser, omdømme og naturkatastrofe. Andre oppgaver inkluderer blant annet organisering og rollefordeling, en etablering av kriseledelse og varslingsrutiner intern og eksternt i bedriften. (Borch & Andreassen, 2020)

3. Respons – I denne delen er det knyttet til responsen en bedrift har når en krise faktisk oppstår. Prioriterte oppgaver under kriser for en bedrift inkluderer en umiddelbar innsats i førstelinje, avgjørelsen om man skal sette opp en beredskapsorganisasjon, iverksettelse av beredskapsplan, kommunikasjon av de ulike tiltak og handlingsplaner, i tillegg til vedlikehold av forskjellige relasjoner og sårbarhet- og risiko vurderinger (Borch & Andreassen, 2020).

4. Gjenoppbygning – Det siste punktet inkludert i beredskapssirkelen er gjenoppbygning, som inkluderer selve oppbygningen som skal gjøres etter en spesifikk hendelse eller krise er over. Her er det flere prioriterte oppgaver som er essensielle for en bedrift. Blant annet oppfølging og vurdering av om denne krisen noen gang kan komme tilbake og se hvordan de har gått og går med alle involverte ansatte, registrering og feedback, gjennomføring av tiltak som er konsekvensreducerende, analyse av de erfaringene gjort og læringen frembringt hos organisasjonen, se over beredskapsplaner og prosedyrer å utføre en revisjon på disse. I tillegg vil det bli utført tiltak for å heve kompetanse hos organisasjonen, samt en sårbarhet- og en risiko vurdering (Borch & Andreassen, 2020)



Figur 2. Beredskapssirkelen (Sørensen, 2017 i Borch & Andreassen, 2020)

2.2.2 De fire strategiske svarene på en krise

Wenzel et al. (2020) fremlegger fire forskjellige alternativer en bedrift har for å kunne svare på en krise. Disse er oppsigelse, utholdende, innovere eller exit (Wenzel et al, 2020 i Kraus, et al., 2020). I denne masteroppgaven anses det kun som relevant å gå dypere inn i teorien om innovasjon, da problemstillingen allerede har lagt føringen mot at det er dette alternativet det skal forskes videre på. Derfor vil denne teorien være hensiktsmessig å få en dypere forståelse rundt da det danner et sterkt grunnlag for hvordan innovasjon kan bli brukt som en strategi under en krise. Som vil bidra til å kunne svare på problemstillingen.

I alternativet innovasjon for å svare på en krise velger bedriften å sette søkelys på en strategisk fornyelse av virksomheten. En krise muliggjør det for bedrifter å tenke helt åpent om nye ting (Roy et al., 2018, i Kraus, et al., 2020). I tillegg kan det hjelpe aktører å overvinne organisatorisk treghet samt reflektere over sin forretningsmodell og hvor levedyktig denne er (Ucaktürk et al., 2011, i Kraus, et al., 2020). En forretningsmodell sin rolle forklares av Baden-Fuller & Morgan (2010) som en modell som innehar de generelle beskrivelser av hvordan en bedrift skal organisere seg for å kunne skape og distribuere verdi på en lønnsom metode (Baden-Fuller & Morgan, 2010). For hver bedrift er det avgjørende med en god forretningsmodell. Alle suksessfulle virksomheter er bygge på en solid forretningsmodell, uansett om bedrifter er blitt gjort klar på det eller ikke (Ucaktürka, Bekmezcib , & Ucaktürkc, 2011). Under refleksjonen av sin forretningsmodell under en krise kan det føre til at bedrifter anerkjenner om noen av sine deler i en forretningsmodell er sterkere og står med ut enn andre deler av modellen. Herunder vil det si at det som de har av spesielle verdiskapende tilnærminger eller spesielle inntekstmodeller står ut (Clauss, 2017 i Kraus, et al., 2020). Ved at disse elementene står ut vil det føre til at mulighetene innen forretningsmodellinnovasjon blir identifisert (Kraus, et al., 2020).

Tidligere utført forskning viser til at forretningsmodellinnovasjon vil bli utløst av en ekstern utvikling som blant annet endringer i konkurransemiljøet (Clauss et al, 2019, i Kraus, et al., 2020) eller helt nye teknologier (Patel og Gigli's, 2005 i Kraus, et al., 2020). Innovasjon er en mestringsstrategi som har stor betydning for en bedrift i den form av at det kan gjøre selskapet sterkere i tillegg til å bidra med bærekraftige effekter (Wenzel et al. 2020, i Kraus, et al., 2020)

2.2.3 Fire endringer som fremmer innovasjon under en krise

Larry Clark (2020) presenterer fire nøkkelendringer som forekommer under en krise som fremmer vilkårene for nytenking og implementering som dyrker frem innovasjon. Om ledere forstå disse endringene vil det hjelpe dem med å ta muligheten til å drive fram en nyttig endring i sin organisasjon. Disse skiftene inkluderer: forene rundt et formål, se systemet annerledes, frigjøring av organisasjonen og å skape en skjevhet mot handling. (Clark, 2020)

1. Forene rundt et formål – en av de viktigste utfordringene for ledere i det hverdagslige organisasjonslivet er å inspirere til engasjement fra deres ansatte og frembringe energi mot bedriftens mål. Under en krise kan det forekomme en stor økning av energi i arbeidsstyrken. Om ledere klarer på en passende måte å fokusere energien til sine arbeidere mot et spesifikt formål om å løse krisen, vil det føre til en høyere energi og innsats av sin ansatte. Dette vil resultere til en hel bølge av nye ideer, da enkeltpersoner som holder seg for seg selv vil føle seg tvunget til å dele innsikt. Videre poengter Clark at mot defineres som når hensikt overvinner frykt. Gjennom denne metoden kan krise skape organisatorisk mot til å utføre handlinger, som støtter et formål som ville ha opplevdes som utenkelig i tider hvor kriser ikke er til stede (Clark, 2020).

2. Å se systemet annerledes – I en bedrift leier ofte ledere inn konsulenter som bidrar til et friskt perspektiv sett utenfra med et mål om å finne muligheter til å innovere. En krise kan sees på til å ha samme effekt gjennom å avdekke sårbarheter, store og små problemområdet, som en bedrift tidligere har ignorert eller ikke har vært klar over. Da en krise rammer blir en bedrift tvunget til å se sannheten om deres system fungerer, eller ikke fungerer. På denne måten vil det avdekkes hvor i bedriften det kan gjøres mer effektivt og hvor forbedringsmulighetene ligger. Slik lyser mulighetene for innovasjon opp. (Clark, 2020)

3. Frigjøring av organisasjonen – Clark (2020) forklarer at etter som en bedrift vokser, blir strukturene for å skape forutsigbarhet, effektivitet og stabilitet hardnet og disse blir vanskeligere å utføre. En krise endrer alt dette. Gjennom endring i flere ledd muliggjøres det å bruke ny tenkning for å raskt imøtekomme utfordringene fra krisen. (Clark, 2020)

4. Å skape en skjevhet mot handling – en krise vil kreve både bevegelse og endring; i form av

tempoet i ideer, beslutninger som tas og implementeringen av disse øke betraktelig. En bedrift som til vanlig blir stående fast over lengre tid må nå framtvinge seg selv til å eksperimentere raskere, følge hva som skjer, for deretter eksperimentere. Ved denne prosessen gis det frihet til en organisasjon til å teste hvordan man kan tenke annerledes, til å feile raskt, til å lære fortløpende og til å gå videre raskt – altså, til å innovere. (Clark, 2020)

Alle teoriene presentert i dette andre hovedtemaet, krisehåndtering, spiller en relevant rolle under studiet for å kunne svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Igjennom en forståelse av disse begrepene dannes grunnlaget som vil komme til bruk i funn og analyse.

2.3 Innovasjon og kriser i reiselivsnæringen

Når en krise melder sin ankomst, kan det føre til endringer i flere bransjer. Pandemien har siden ankomst endret hele verden sin bedriftsbransje – da spesielt reiselivsnæringen. COVID-19 har utfordret både regjeringer, samfunn og ulike bedriften verden over. Noen av disse bransjene har ledd av mindre konsekvenser, eksempel ved å fortsette driften ved å ha alle sine ansatte på hjemmekontor. Mens i reiselivsnæringen har krisen ført til større konsekvenser, siden flere måtte stenge, permittere ansatte og mistet fullstendig virksomhet over flere måneder (Breier, et al., 2021). Destinasjoner på verdensbasis har blitt konfrontert over tid med trusler, farer og kriser bestående av menneskeskapte eller naturlige årsaker. Da ingen er immune mot en krise som er uforutsett og kan komme uten forsvarel, er en forståelse av de teoretiske og brukte utfordringene ved kriser en viktig bekymring for reiselivsnæringen i i alle land. Siden kriser fører til at turismevekst til tider kan bli avbrutt, har krisehåndtering og tiltak blitt viktigere. (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021).

Begrepene «kreativitet» og «innovasjon» blir sett på som viktige strategier hos bedrifter for å sikre destinasjonskonkurransesevne, økt lønnsomhet og oppnå forretningssuksess. Disse begrepene har ikke fått noen akademisk interesse i å bli knyttet opp mot sikkerhetsindusert turismekrisehåndtering. Med det som en av årsakene, har Broshi-Chen & Mansfeld (2021) utviklet og presentert modellen «CS&IM» som inneholder kartlegging, utvikling og implementering av kreativitet og innovasjonsorientert reiselivskrisehåndtering og reduserende løsning. Denne modellen er basert på tre ulike kunnskapsfelt som kombineres: (1) turisme krisehåndtering, (2) innovasjon i reiseliv, og (3) kreativitet i turisme. Disse kunnskapsfeltene kombinert resulterte til nye teoretiske kriterier for en praktisk tilnærming og evaluering av

tiltak for å redusere en krise fra et ståsted av både kreativitet og innovasjon (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021). Før denne modellen presenteres ytterligere vil begrepene modellen er bygget på bli introdusert i 2.3.1 til 2.3.2.

2.3.1 Turisme og krisehåndtering

De tidligste ideene til hvordan man håndterte krisesituasjoner ble etablert av Mansfelt (1999) og inneholdt tre tiltak. Først å etablere en økt markedsføringsinnsats for å målrette seg mot lokale kunder, en demontering av infrastruktur, og en oppfordring til å motta statlig støtte (Mansfelt, 1999 i Breier, et al., 2021).

Siden Mansfelt sine tre forskjellige tiltak har forskningen utviklet seg. Ved utforskning av dokumentasjon ved tidligere kriser for deretter å identifisere og skille forskjellige typer av kriser og krisestadier. Som resulterte til at strategiene innenfor reiselivskrisehåndtering ble fremlagt fra flere aspekter. Disse er: (1) turismeplanlegging, (2) krisehåndtering, (3) gjenopprettingsmarkedsføring og (4) krisekommunikasjon (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021). I litteraturen har det også blitt identifisert to ulike nivåer av krisehåndtering og redusing: strategi og praksis. Disse blir gjenkjent som teori som faktisk har blitt satt i verk. Derfor er det første steget i krisehåndtering og redusing å formulere en krisestrategi som bygger på rammeteorier eller generelle prinsipper. Deretter skal denne krisestrategien utføres og implementeres igjennom flere aktiviteter, disse blir gjenkjent som praksis eller taktikk. Ved bruk av en slik logisk og konsistent stuktur blir strategien knyttet direkte til handlinger, og vil forklare hvilket valg av aktiviteter som skal brukes (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021).

2.3.2 Innovasjon og kreativitet i reiseliv

For reiselivsbedriftene under en krise er det essensielt å opprettholde de lojale og lokale kundene (del Mar Alonso-Almeida & Bremser, i Breier, et al., 2021). Hjalager (2010) definerer innovasjoner i reiseliv som «*alt som skiller seg ut fra det virksomheten gjør til vanlig eller som representerer en avvikling av tidligere praksis i en eller annen forstand for den innovative bedriften*» (Hjalager, 2010 i Breier, et al., 2021, egen oversettelse). Innovasjon i reiselivet forekommer i flere forskjellige former: produkt eller tjeneste, prosess, ledelse, markedsføring eller institusjonell innovasjon. Herunder blir graden av innovasjon enten omtalt som noe helt nytt, eller som en gammel/kjent distinksjon (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021). Hos

reiselivsbedrifter hvor gjestfrihet står høyt er det forventet av kundene at bedriften alltid innoverer, som har ført til at disse bedriftene forsøker å innovere kontinuerlig med et mål om å kunne holde seg konkurranseverdig ute på markedet (Breier, et al., 2021). Samtidig har disse bedriftene som regel begrensende midler av økonomiske muligheter og kapasiteter, som har betydning for bedriften ved at de har fokusområdet på inkrementelle innovasjoner (Pikkemaat og Peters, 2006 i Breier, et al., 2021). Baggio (2011) poengterer at turister ofte oppfatter destinasjoner som en produktpakke til tross for at de konkurrerer med hverandre. Derfor forekommer innovasjoner på disse destinasjonene ofte i samarbeid og fellesskap med et stort antall av aktørene som hører til den gitte destinasjonen (Baggio, 2011 i Breier, et al., 2021).

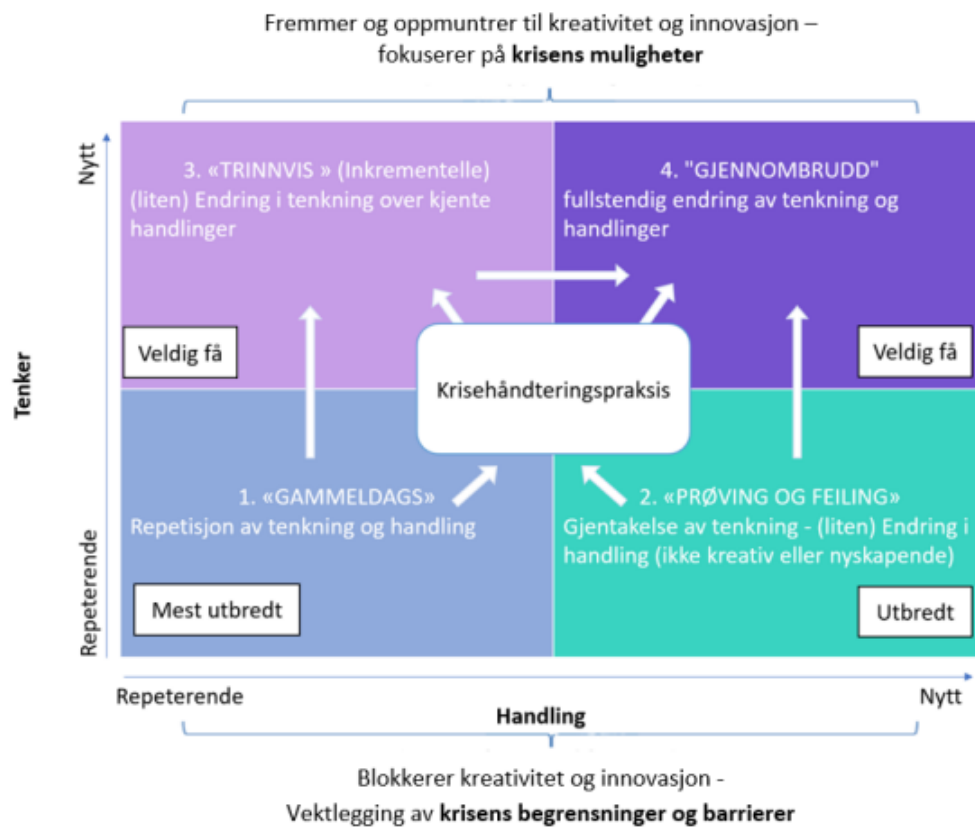
Kreativitet blir beskrevet av Caniëls og Rietzshel (2015) som «*genereringen av ideer som er nye og nyttige, er roten til oppfinnelse og innovasjon*». Kreativitet kan tilpasses inn mot turismekrisehåndtering. Da kreativitet er et essensielt verktøy for utvidelse av både tanker og atferd. Kreativitet og innovasjon er tett koblet sammen, da kreativitet ligger i selve hjertet av en innovasjonsprosess (Breier, et al., 2021). I reiselivsbransjen kommer kreativitet inn ved krisehåndtering, som inkluderer de strategier, taktikker, institusjoner, prosedyrer og samarbeid satt i spill (Breier, et al., 2021). Videre blir kreativitet innen krisehåndtering presentert av Breier, et al. (2021) igjennom to forskjellige kategorier som viser til: (1) Skalaen av kreativitet/tankestil og (2) graden av kreativitetsdimensjonen. Skalaen av kreativitet/tankestil inkluderer ubøyelige tanker mot fleksible tanker. Med ubøyelige tanker vises det til tanker som er konservativ, streng og lukket. Samtidig til å ikke ha noe potensial for å kunne komme opp med nye ideer. Mens fleksibel tenkning viser til når man tenker eksperimentelt og ukonvensjonelt. Her opprettholdes et åpent sinn og er kontraintuitivt, derfor er det potensial for å foreslå nye ideer. Den andre kategorien inkluderer i boksen satt opp mot ut av boksen. Med i boksen så måles det opp mot det som er tradisjonelt, kjent, forutsigbart, repeterende og reaktivt. På den andre siden, i boksen, så involveres det ikke noe nytt eller en ny metode å tenke på, og heller ikke tankeprodukter når man møter en krise. Mens ut av esken beskrives som original, ukonvensjonell, kontraintuitiv og proaktiv. Denne esken er ikke er en del av den tradisjonelle beholdningen, og tar et skritt unna når man møter på en krise (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021).

Innovasjon og kreativitet i turisme er tett koblet sammen. Forskjellen som skiller disse, er hvor handlingen tar sted. Med kreativitet i turisme så viser teorien til tankesettet som danner veien

til ideskapning eller en krisehåndtering. Mens med innovasjon i turisme så er fokusområdet på selve produktet eller handlingen i bedriften som har blitt utviklet, og ikke tankegangen som skapte liv til innovasjonen.

2.3.4 QS&IM-modellen

Broshi-Chen & Mansfeld (2021) har utviklet modellen «QC&IM», som står for «Quadratic Creativity & Innovation Mode». Denne modellen poengterer utviklerne at i praksis kan analysere turismekriser og resulterer i å kunne tilby løsninger for destinasjoner verden over i



nyhetsbasert proaktiv krisepolitikk, strategier og taktikker (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021).

Modell 1 - Illustrasjon av figuren QC&IM: Kvadratisk kreativitet og innovasjonsmodus

QC&IM er en to-akset-rutenettmodell som inneholder en vertikal «tenke»-akse og en horisontal «handlings-akse». Disse er videre delt inn i repeterende vs. ny og danner deretter fire firkanter. Disse består av (1) gammeldags, (2) prøving og feiling, (3) trinnvis, og (4) gjennombrudd. Modellen representerer til hvilken grad tanker og handlinger involvert i en krisehåndtering og reduserings tiltak i en bedrift resulterer til en plassering i en av firkantene. I denne modellen står repetisjon av tenkinger og handlinger for det helt motsatte av

innovasjon og kreativitet (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021).

1. Gammeldags – Den første firkanten representerer «gammeldags» krisehåndtering og begrensninger. Herunder innebærer det de gjentakelsene av ordinær tenkning og handlinger. Dette inkluderer de samme tilbakevendende tankegangen og handlingene som forklarer fiksert, kjent, banal og rutinemessig krisehåndtering og skadebegrensning. Under forskningsprosjektet til Broshi-Chen & Mansfeld (2021) ble de fleste intervjuobjektene plassert i denne firkanten, og man kan derfor argumentere for at denne formen er den som er mest utbredt blant bedrifter (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021).

2. Prøving og feiling – denne firkanten viser til tilfeller av krisehåndtering og reduserende tiltak. Herunder innebærer det en gjentakelse av tenkning hvor det bare er inkludert en liten endring i handlingen. Vanetenkning her blir representert som en ubøyelig tankegang i boksen. Som vil si at man kan tenke seg til noen «nye» handlinger, men disse vil verken betraktes som kreative eller innovative, ettersom det ikke resulterer i noen form for endring i hvordan man tenker. Å kunne endre hvordan man tenker blir sett på som en viktig faktor når det kommer til kreativitet og innovasjon. Innenfor prøving og feiling blir det sett på som en fast tankegang som er kortsiktig og som kan til tider føre til tvilsomme fordeler. Denne firkanten oppmuntrer ikke til innsikt, inspirasjon eller motivasjon siden det ikke er en tydelig merverdi eller noe lederskap involvert (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021).

3. Trinnvis – Den tredje firkanten presenterer «inkrementell» krisehåndtering og redusering, dette ettersom trinnvis inkluderer en liten endring eller endring i selve tenkningen om kjente handlinger. Her er det inkludert ut av boksen, fleksibel tenking og inneholder en forbedret, oppdatert eller en modifisert strategi/praksis til en viss grad. For bedriften og kriser vil dette bety at det vil resultere til nye og bedre krisetiltak som vil tilføre verdi. Trinnvis er en strategi som er relativt nytt på moten, og skiller seg ut ved å være litt annerledes fra det som blitt sett på som kjent og effektivt (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021).

4. Gjennombrudd – Til slutt viser firkanten til selve gjennombruddet innen krisehåndtering og reduserende tiltak, da denne firkanten inneholder en fullstendig endring av både tenkninger og handlinger. Dette er firkanten man burde strekke seg etter, da det er så langt unna den vanlige formen for tenking og handlinger som det går an å komme. Innenfor denne firkanten er det inkludert at man er åpen, fleksibel, ukonvensjonell, helt ny, uortodoks og har en

kontraintuitiv tankegang og handlingsmønster innenfor krisehåndtering og tiltak som er forebyggende. Denne firkanten viser til en ekte oppfinnsomhet, siden det fører til et skifte i hvordan en krise oppleves, forstås og håndteres. Et slikt gjennombrudd kan føre til nye partnerskap, organisasjoner og prosedyrer – og resultere til en bedre tilstand enn før krisen for bedriften når krisen er avsluttet (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021).

Broshi-Chen & Mansfeld (2011) poengterer hvordan det tydelig kommer fram at firkant nummer en og to hemmer eller i noen tilfeller til og med blokkerer kreativitet og innovasjon, dette ved å sette søkelys på de farene, begrensningene og barrierene som er blitt forårsaket av selve krisen. På den andre siden er det to øverste firkantene, nummer tre og fire, helt motsatt. Disse firkantene oppmuntrer og fremmer til både kreativitet og innovasjon ved å fremheve de mulighetene som kan skapes av kriser.

Denne modellen kan brukes på alle stadium av en krise, og kan inkludere alt fra et enkelt firma helt til hele produksjonskjeden for turisme og gjestfrihet (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021). I lys av denne masteroppgaven sin problemstilling og forskningsspørsmål kan denne modellen bli et nyttig verktøy å bruke for å tilegne god innsikt og finne et svar på disse spørsmålene. Modellen er i utgangspunktet utviklet av Broshi-Chen & Mansfeld (2011) for reiselivsbedrifter, da den er bygget på teori og forskning relevant til reiselivsaktører. Likevel er tankesett og innovasjon teorier som ikke er låst til en bransje, og forfatter mener derfor at modellen også kan være overførbart til andre bransjer.

2.4 Oppsummering og begreps avklaring

Dette teori kapitlet har satt søkelys på tre forskjellige tilnærminger: (1) innovasjonsteori, (2) krisehåndtering, og (3) innovasjon og kriser i reiselivsnæringen. I den første tilnærmingen ble ulike teorier innen innovasjon presentert. Disse teoriene inkluderte flere definisjoner for innovasjon, i tillegg til å presentere fire ulike former for innovasjon: digitale, inkrementelle, radikale og disruptive innovasjoner. Videre i kapitlet ble innovasjonsprosessen definert og forklart, før tilnærmingen av innovasjonsteori avslutningsvis inkluderte fem faktorer som påvirker innovasjon. Neste tilnærming i teori kapitlet satte søkelys på krisehåndtering, og begrepene krise og krisehåndtering ble forklart og definert. Videre ble det fremlagt strategisk svar en bedrift kan ha på en krise, samt en beredskapssirkel som viser til hvordan man kan

implementere krisehåndtering i alle fasene av en krise. Avslutningsvis i denne tilnærmingen ble fire skift som forekommer under en krise presentert, og om ledere forstår disse skiftene kan man innovere under en krise. Den siste tilnærmingen i teori kapittelet besto av innovasjon og kriser i reiselivsnæringen. Her ble det sett nærmere på teori innen turisme krisehåndtering, innovasjon i reiseliv, kreativitet i turisme, og modellen CS&IM ble presentert og forklart som inneholder kreativitets- og innovasjonsorientert reiselivshåndtering og reduserende løsninger.

Etter gjennomgangen av teori kapittelet ble det avdekket at det ikke er alle teoriene som skal brukes fremover i oppgaven, men som måtte inkluderes for å finne ut hva som trengtes i teorien videre. Denne studien vil fremover rette søkelyset på begrepet «krisehåndtering: under krisen» og på begrepet «innovasjon». De resterende begrepene inkludert i teori kapittelet er bakgrunnsteppe. Herunder vil noen begrep bli inkludert igjennom oppgaven, men i mindre grad. Årsaken til at studien begrenser seg til dette nivået av inkluderte begreper er at oppgaven ønsker å avdekke: *er krisehåndtering er en kilde til innovasjon?*

Basert på denne ønskede avdekkingen vil denne studiens begrepsavklaring inkludere krisehåndtering og innovasjon, og vil vise til hvilken definisjon av begrepene oppgaven følger basert på tabell 1 og 2.

Kilde	Begrepsavklaring - Krisehåndtering
Bjelleland & Nakstad (2018)	<i>«summen av tiltak som iverksettes når en krise har inntruffet, for å begrense skadene og bringe krisen til opphør»</i>
Borch & Andreassen (2020)	<i>Krisehåndtering kan man generelt relatere til tidsfasene før, under og etter krisen. En form for krisehåndtering kan illustreres igjennom de beredskapsoppgave en bedrift tar.</i>
Breier, et al. (2021)	<i>I reiselivsbransjen kommer kreativitet inn ved krisehåndtering, som inkluderer de strategier, taktikker, institusjoner, prosedyrer og samarbeid satt i spill</i>

Tabell 1 – Krisehåndtering: begrepsavklaring

Basert på definisjonene og forklaringene i tabell 1 er det utformet en definisjon til begrepet krisehåndtering. Definisjonen er tilpasset studiens avgrenset retning, og vil forholde seg til under krisen og reiselivsbransjen.

Denne definisjonen vil studien følge fremover i oppgaven og legge til grunn for forståelsen tilknyttet begrepet: «*Krisehåndtering viser til tidsfasen under krisen, som belyser de tiltak en reiselivsbedrift iverksetter for å begrense skadene og følgene av krisen. Disse tiltakene inneholder hvilke spesifikke beredskapsoppgaver som implementeres. Herunder vises det til de følgende strategier, taktikker, institusjoner, prosedyrer og samarbeid som er satt i spill ved bruk av bedriften sin evne til kreativitet*».

Kildehenvisning	Begrepsavklaring – Innovasjon
Regjeringen.no (2008-2009)	«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier»
Finn Ørstavik (2022)	«å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for en virksomhet, samfunnet eller innbyggere»
Joseph A Schumpeter (1934)	Forklarer “innovasjon” eller “utvikling” som “nye kombinasjoner” av ny eller eksisterende kunnskap, ressurser, utstyr og andre faktorer. Schumpeter så på innovasjon som den fundamentale kraften til økonomisk vekst
Hjalager (2010)	Innovasjon i reiseliv: «alt som skiller seg ut fra det virksomheten gjør til vanlig eller som representerer en avvikling av tidligere praksis i en eller annen forstand for den innovative bedriften»

Tabell 2 – Innovasjon: begrepsavklaring

Basert på de fire definisjonene presentert i tabell 2 bygger de opp denne studiens forståelse for begrepet, som er: «*Utvikling av noe helt nytt, eller fornyelse av noe eksisterende, som skiller seg ut fra bedriftens tidligere praksis – og representerer en verdi for bedriften i form av økonomisk vekst*». Fremover i oppgaven vil denne forståelsen til begrepet innovasjon følges.

Sammenhengen mellom krisehåndtering og innovasjon i denne oppgaven kan sees på som de spesifikke krisehåndteringstiltakene en bedrift har utført som direkte har ført til en innovasjon for bedriften. I denne forskningsoppgaven kommer jeg til å sette et forstørrelsesglass på under krisen, hvor jeg bygger videre på eksisterende krisehåndteringsteori igjennom en belysning av suksesskriterier. Her viser suksesskriteriene til den direkte årsaken til at en innovasjon eller krisehåndteringstiltak kan sies å ha lyktes.

3. Metode

I dette kapitlet vil de metodiske valgene foretatt i denne studien presenteres. Hensikten bak disse valgene er å sørge for at studien er gjennomført igjennom et forsvarlig og grundig forskningsarbeid. Først vil de oppgavens forskningsmetode: et kvalitativt multi casestudie presenteres. Deretter vil valgprosessen i utvalg av caser og informanter bli fremlagt. Videre fremheves datainnsamling og analyse. Avslutningsvis vil datamaterialets kvalitet vurderes.

3.1 Kvalitativt multi casestudie

Hovedmålet i denne studien er å undersøke om krisehåndtering leder til innovasjon for reiselivsbedrifter under en krise. Hensikten med en kvalitativ studie er å oppnå dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av informanter i spesifikke kontekster (Grønmo, 2020). Innen kvalitative data kreves det arbeid med å hente inn data som tekst, da man først må formulere intervju spørsmål, utføre dybdeintervjuer og transkribere intervjuene (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018). Ved bruk av kvalitativ metode vil jeg oppnå dybdekunnskap i bedriftene ved å gå i dybden av fenomenet og sette søkelys på hele situasjonsforløpet før og under krisen. Kvalitative dybdeintervjuer vil bidra til konkrete svar på hvordan krisen opplevdes for bedriften og deres ansatte. Igjennom å prate med hver bedrift direkte oppnås en bredere helhetligforståelse til hvert innovasjon tilfelle. Dette er svar som anses som nødvendige for å kunne svare på problemstillingen. Da studien ønsker å avdekke forhold innen flere bedrifter vil det være hensiktsmessig å velge multi casestudie som forskningsdesign. Et forskningsdesign inneholder en overordnet plan for studie skrevet før noe data har blitt samlet inn. Planen har som formål å forklare og begrunne hvilke data som skal samles inn, hvordan dette skal gjøres og hvor det skal hentes fra. I tillegg må planen presentere hvordan dataene skal analyseres, og hvordan denne fremgangsmåten vil gi svar på problemstillingen til forskningen (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018).

I en casestudie søker man etter å forstå akkurat hva som har forekommet, hvorfor det skjedde og hvordan det gikk til (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). En casestudie gir muligheten til forskeren å beholde de helhetlige og meningsfulle karakteristikkene bak virkelige hendelser. Innenfor en casestudie kan man velge å enten se på en enkelt case, eller flere caser igjennom et multi-case design (Yin, cop. 2018). Da denne studien søker etter å

forstå hva, hvorfor og hvordan krisehåndtering leder til innovasjon hos reiselivsbedrifter anses denne studien til å oppfylle kriteriene til en casestudie. For å få svar på problemstillingen i studien er det hensiktsmessig å ikke ha kun en case, men et multi-case-studie da man kan se etter fellestrekk og deretter danne grunnlaget for en felles helhetlig forståelse. Under et multi-case-studie er oppmerksomheten til forskeren fastlåst på casebedriftene med et mål om å kunne gi en grundig, detaljert og inngående beskrivelse (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Det er forskningsspørsmålene som styrer hvilken informasjon som skal samles inn. I prosessen rundt kunnskapsbygging til studien må det vises til om studien skal være eksplorativt, deskriptivt eller kausalt som viser til formålet i en studie (Yin, cop. 2018). Da jeg ikke har stor kjennskap til saksområdene i denne masteroppgaven, har valget for forskningsdesign falt på et eksplorativt design. Dette da jeg har til hensikt å utdype det jeg vet lite om (Jacobsen, 2015), og følgene av koronakrisen fortsatt fremstår som uavklart, kaotisk og i nær fremtid. Innen et eksplorativt design brukes perspektivet utforskende. Målet for undersøkelsen vil med det første være å få en bredere forståelse og tolkning rundt temaet innovasjon i krise situasjoner (Gripsrud, cop. 2016).

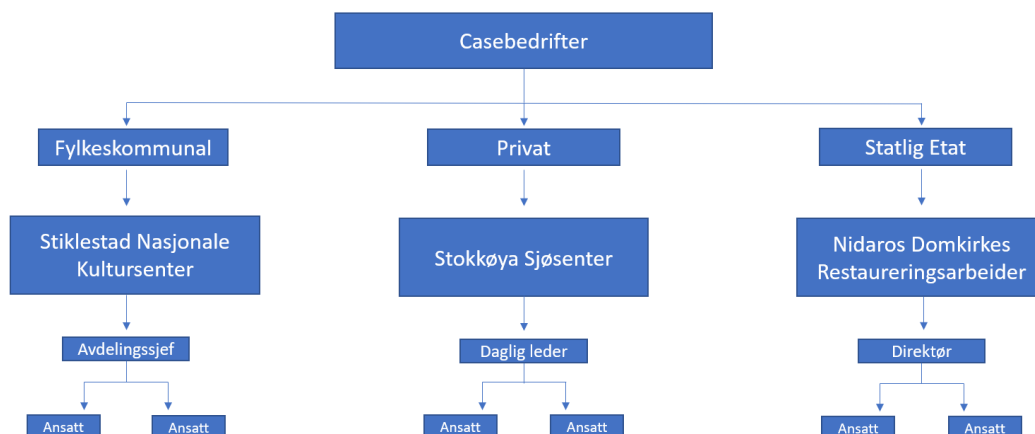
3.2 Utvalgsstrategi

I en casestudie bestående av flere bedrifter innebærer utvalgsstrategien flere punkter. Først må de aktuelle casene velges, også må forskeren rekruttere informanter i hver av bedriftene. I utvalgsstrategien betyr det at den består av to nivåer: 1. konteksten, og 2. informanter (Bryman, 2016). Innenfor valg reiselivsbedrifter som er aktuelle er det viktig for studien å ha et variert utvalg med både fellesnevnerne og ulikheter. Igjenom et slikt utvalg vil det gi et bredere spekter av funn som kan tilføre forskeren et dypere perspektiv på emnet. For å finne frem til casebedriftene har jeg valgt kriteriebasert utvelgelse og snøballmetoden. Med kriteriebasert utvelgelse menes det de utvelgelseskriteriene som forskeren har satt opp på forhånd som må være oppfylt av bedriften for at de skal anses som relevante i studien. Mens snøballmetoden starter med å forhøre seg med en person man tenker kan bidra innenfor det valgte forskningstemaet. Deretter forhører man seg med denne personen om de kan henvise forskeren til en annen mulig person med kunnskap innenfor emnet. På denne måten kan man nå mennesker man normalt ikke ville nådd på andre måter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). I denne studien er det utarbeidet 3 kriteriebaserte utvelgelser: 1)

Bedriften har innovert og utviklet seg som følge av koronapandemien, 2) reiselivsbedriften er lokalisert i Trøndelag fylke, og 3) bedriftene skiller seg i størrelse og kommer fra ulike sektorer. Det første kriteriet er lagt til for å kunne analysere casene opp mot presentert teori. Det andre kriteriet er lagt til for å snevre inn det geografiske perspektivet, slik at alle har hatt samme utgangspunkt i forhold til markedsposisjon, restriksjoner o.l., Det siste kriteriet er satt for å kunne fremvise en bredde i form av likhetstrekk i krisehåndtering og utvikling hos bedriftene til tross for hvilken sektor og størrelse de innehar.

3.2.1 Utvelgelse av konteksten

Konteksten i studien er tre reiselivsbedrifter lokalisert i Trøndelag kommune. I rekruttering av case bedrifter gikk jeg bredt ut for å prøve å finne bedrifter som har vist evne til å innovere under pandemien. Jeg startet med snøball metoden hvor jeg kontaktet en rekke aktører som jobber innenfor reiselivet i Trøndelag. Her fikk jeg positive svar fra NHO Reiseliv og Trøndelag Reiseliv som ønsket å hjelpe til i søk av bedrifter innenfor utvelgelseskriteriene. Deretter ble jeg satt i kontakt med de bedriftene de anså som aktuelle. Her var det de første bedriftene som takket ja og som passet til mine utvelgelseskriterier som ble prioritert. Disse inkluderte: 1. Stiklestad Nasjonale Kultursenter, 2. Stokkøya Sjøsentre og 3. Nidaros Domkirkes Restaureringsarbeider. Fremover i denne forskningsoppgaven vil jeg for forkortelsen sin skyld referere til casebedriftene som Stiklestad, Stokkøya og Nidaros. Årsaken til disse forkortelsene er at alle navnene er stedsnavn, som bidrar til et tydelig oversiktsbilde igjennom hele denne oppgaven. Rekkefølgen på casebedriftene er satt opp basert på når bedriften ble med som casebedrift, og når intervjuene ble utført. Denne rekkefølgen vil følges fremover i studien.



Figur 3 – Utvalg av casebedrifter og sektortilhørighet

3.2.1.1 Presentasjon av casebedrifter

<p style="text-align: center;">STIKLESTAD</p> <p>Stiklestad er en reiselivsbedrift bestående av fem museer som er organisert sammen. Disse er Egge Museum, Nils Aas kunstverksted, Stjørdal museum, Levanger fotomuseum, samt virksomheten på Stiklestad. I dette bygget ligger også Scandic Stiklestad som er et heleid datterselskap av bedriften, og blir sett på som en essensiell samarbeidspartner i utvikling av tilbud og opplevelser. Stiklestad tilhører fylkeskommunal sektor, og er organisert som et aksjeselskap hvor Verdal kommune eier halvparten av aksjene, og Nord-Trøndelag fylkeskommune eier de resterende 50 prosentene. Bedriften blir sett på som en mellom stor bedrift, og tilbyr flere produkter og tjenester som aktualiserer Stiklestad sin historiske betydning. Herunder er verdiskapningskonseptet spesielt fokusert på å formidle kunnskap om Olav den hellige, Slaget på Stiklestad, samt de delene av norgeshistorien som kan knyttes til begivenhetene som foregikk på stedet. Dette gjør bedriften igjennom å blant annet arrangere ulike opplevelser, utstillinger, foredrag og omvisninger. (Stiklestad) De ansatte hos Stiklestad jobber i hovedsak med 3 foter: 1. Forvaltning - tar vare på gjenstander, hus og historier. 2. Forskning - forsker på innhold for å kunne dokumentere til formidlingen. 3. Formidle - formidle historier ut til publikum</p>
<p style="text-align: center;">STOKKØYA</p> <p>Reiselivsbedriften Stokkøya er lokalisert i Åfjord kommune, og består av et hotell med 13 rom, møterom og strandrestaurant. Bedriften også tilgang til 10 kyst hus som er eid av 32 andre, og tilgang på et større bygg som inneholder flere møterom, stor konferansesal, og en konsertsal. I tillegg tilbyr også Stokkøya hytter og campingplasser til leie. I størrelse blir Stokkøya omtalt som små, og er en familieeid privat bedrift. Stokkøya er bygd på tre ulike pilarer som de følger: arkitekturen, maten og naturen – og det er disse tre som danner bedriften sitt konsept rundt verdiskapning. Som en produkttjeneste driver Stokkøya også på med kulturvirksomhet. Omtrent 25 konserter på et år, samt andre arrangement som film-, bad-, bokbad-, vinterbad festival. I tillegg arrangeres også øl-, vin-, ginsmaking. Stokkøya setter søkelys på bygdeutvikling, bærekraft, og på å være i størst mulig grad selvberget. Derfor bruker Stokkøya 1,3 sau kjøtt fra eierne sin private gård hvert år i restauranten, samt kortreist lokale varer.</p>
<p style="text-align: center;">NIDAROS</p> <p>Nidaros er en reiselivsbedrift som ble opprettet i 1869, og tilhører sektoren statlig etat. Nidaros er en mellomstor bedrift, ledet av et styre og hører til under kulturdepartementet. Bedriften mottar tildeling fra nasjonalbudsjettet, og innehar 4 nasjonale kulturarv skatter. Disse består av to anlegg som er fysiske bygninger: Nidarosdomen og Erkebisppegården. Her har Nidaros arbeidsoppgaver tilknyttet til restaurering, drift og vedlikehold, forskning og formidling. I tillegg inkluderes to nasjonale kompetansesentre: nasjonalt pilegrimssenter og katedral byggerne. Her ledes og koordineres alt av arbeid som er knyttet til pilegrimsleden i Norge. I tillegg jobber verkstedene med å ivareta levende håndverkstradisjon, og er oppført på UNESCOs liste for ivaretagelse av immateriell kulturarv. Nidaros sine ansatte er delt opp i 4 avdelinger: nasjonalt kompetansesenter for verneverdige bygninger i stein, publikumsavdeling, administrasjon- og eiendomsavdeling, og nasjonalt pilegrimssenter. Hos Nidaros er det i underkant av 500.000 besøkende hvert år, og på besøk hos bedriften er det flere aktiviteter man kan delta på. Blant annet deltagelse på guidet tur, se håndverkerne i og utenfor Nidarosdomen i arbeid, eller man kan se på produktene tilgjengelige i gavebutikken. Verdiskapningskonseptet til Nidaros er å sørge for at alle de historiske aspektet av bedriften både beholder og utvikler sin posisjon som nasjonale kulturminner og historiske objekter.</p>

Tabell 3 – Presentasjon av casebedrifter

3.2.2 Utvelgelse av informanter

Flere informanter ble rekruttert til denne studien for å danne et godt grunnlag av informantenes sine opplevelser innenfor fenomenet. Herunder hvordan de opplevde følgene av å jobbe under en krise i sin bedrift, og hva de har gjort innenfor krisehåndtering og innovasjon. I rekrutteringsfasen av informanter ble dette utvalget basert på hvem hver enkelt case bedrift anså til å inneha dypest kunnskap innenfor studiens forskningsområde. Utvalget gjøres ved å velge informanter som muliggjør å svare på forskningsspørsmålet (Bryman, 2016). Her var det flere kriterier som ble vektlagt. Disse inkluderte at den ansatte måtte jobbet i bedriften over flere år, spesielt under hele kriseforløpet. Videre ble det stilt krav om at utvalget representerte flere nivåer og stillingsområde, for å sikre at flere perspektiver hos bedriften ble vektlagt. Hovedfaktoren var at informanten skulle kunne gi innsikt i feltet innovasjon og krisehåndtering hos bedriften. Ved disse faktoren ble utvelgelse av informantene kvalitet sikret, og sørget for at alle som ble inkludert i studien ville gi verdifull innsikt. Valg av hvilke informanter som ble med i studien er tatt med hver bedrift. Bryman (2016) poengterer at det ikke finnes noe fasit for utvalgsstørrelse i kvalitativ forskning. I denne studien falt valget på å inkludere tre informanter fra hver bedrift, og gir en total utvalgsstørrelse på 9 informanter. Årsaken til at valget falt på tre informanter er at det er begrensede personer i hver bedrift man kan prate med som har innsiktsfull kunnskap å dele i forhold til oppgavens forskningsområde. Informantene består av personer i leder stillinger, ansatte som har vært leder for prosjekter eller deltatt i innovasjonsutviklingen hos bedriften. Underveis i utførelse av intervjuene merket jeg samme informasjon begynte å gå igjen, som bekreftet at jeg hadde fått hentet ut et godt datagrunnlag. Eventuelt kunne jeg ha utvidet utvalgsstørrelsen ved å inkludere samarbeidspartnere eller kunder hos bedriftene, men dette har jeg valgt å avgrense da det ikke støtter opp mot problemstillingen.

Tabellen under viser oversikt over studiens informanter. På grunn av konfidensielt innsyn har jeg valgt å presentere informantene uten å vise til hvilken bedrift de tilhører for å vedvare deres anonymitet. Forkortelser inkluderer, i kjønn viser K til kvinne, og M til mann. I erfaring blir lang erfaring ansett til lengre en 20 år, medium til 7,5 til 15 år, og kort til under 7,5 år. Innenfor høyere utdanning i akademiske grader blir bachelor og høyskolekandidat beskrevet som lavere grad. Mens høyere grad er studier som tas videre etter bacheloren, for eksempel en master grad (Hansen, 2021). Minimal referer til ingen eller utdanning på videregående nivå.

	Kjønn	Alder	Erfaring	Akademisk grad
<i>Informant</i>	K	43 år	Lang	Høyere
<i>Informant</i>	K	49 år	Lang	Lavere
<i>Informant</i>	M	37 år	Lang	Minimal
<i>Informant</i>	K	48 år	Lang	Lavere
<i>Informant</i>	K	35 år	Medium	Minimal
<i>Informant</i>	K	55 år	Lang	Lavere
<i>Informant</i>	M	53 år	Lang	Lavere
<i>Informant</i>	K	40 år	Medium	Lavere
<i>Informant</i>	K	47 år	Lang	Lavere

Tabell 4 – Oversikt over informanter

3.3 Datainnsamling

For å oppnå en dyp innsikt innenfor et nytt tema kan man i kvalitative studier gjennomføre et «dybdeintervju» (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018). Jacobsen (2015) poengterer hvordan et dybdeintervju vil hjelpe til å besvare spørsmålene «hvorfor» og «hvordan» som går godt overens med denne oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Videre poengterer Jacobsen at dybdeintervjuer innehar en intervjuguide som gir en overordnet beskrivelse av intervjuets sine temaer, slik at man kan få svar på det man ønsker (Jacobsen, 2015). Ved utarbeidelse av intervjuguiden er det viktig at den har en god og strukturert oppbygning (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018).

I denne studien valgte jeg å benytte meg av dybdeintervjuer som innsamling av primærdata. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide som vektla informantens sin personlige opplevelse i kombinasjon av bedriften sin opplevelse av koronapandemien. Her satt jeg fokusområde på krisehåndtering og innovasjon. Disse på grunnlag av teoretiske bakgrunnen som funnene fra intervjuene senere skal kobles opp mot. Ved bruk av intervjuguiden sørget jeg for at alle tre casebedriftene fikk samme type spørsmål og at det var en god struktur på intervjuene. Intervjuguiden var satt opp slik at det var mulig å stille oppfølgings spørsmål, tilpasse seg underveis i intervjuet på når hvilke spørsmål ble stilt, og kunne be informantene gå mer i dybden der jeg anså det som essensielt. Ved bruk av en intervjuguide sikret jeg bruk av tiden godt, få svar på alle ønskede spørsmål, og sitte igjen med gode funn. I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv med en samtykkeerklæring som de måtte signere og sende inn før intervjuet fant sted. Dette skjemaet var forhåndsgodkjent

av Norsk Senter for forskningsdata. Ved å sende ut et informasjonsskriv spare jeg tid i selve intervjuet, da informantene allerede hadde samtykket til opptak og lest om innholdet i masteroppgaven.

I starten av hvert intervju gikk jeg igjennom formålet med intervjuet, og sikret også en muntlig godkjenning før jeg startet opptak av intervjuet. Dette for å sørge for at de var komfortable og at de hadde forstått samtykkeerklæringen. Alle dybdeintervjuene ble gjennomført digitalt ved bruk av plattformen teams. På tidspunktet til intervjuene var Norge åpent og det hadde vært mulig med fysiske intervjuer. Valget falt likevel på digitale intervjuer, da det var enklere å organisere. Informantene hadde tid til å bli intervjuet på ulike dager og tidspunkt, og om disse skulle være fysisk ville det vært utallige timer i reisevirksomhet for å komme seg til å fra de ulike bedriftene. De siste årene har de fleste jobbet på hjemmekontor og hatt mange digitale møter. For informantene kan dette bety de er tryggere i disse omgivelsene, som resulterer til mer åpne svar på mine spørsmål. Underveis var jeg opptatt av å ha en holdning som var åpen, lyttende, positiv, og observerende for å kunne hente mest mulig informasjon fra hvert intervju (Jacobsen, 2015).

3.4 Dataanalyse

Når data er ferdig samlet inn er det essensielt å ha en analysestrategi klar som muliggjør en tilnærming for forsker til materialet. I denne studien valgte jeg å bruke strategien tematisk analyse. Braun & Clarke (2006) beskriver strategien som er en metode hvor datamaterialet beskrives som en helhet, fremfor en detaljert utgreiing innenfor et spesifikt aspekt. Metoden bidrar til å identifisere, analysere og rapportere funn og temaet i datamaterialet. Analysen består som regel av seks steg: bli kjent med datamaterialet, koding, generering av temaer, reevaluering av temaer, definere, navnsette temaer og sammenfatte funnene. Videre poengterer Braun & Clarke at denne formen for analyse er den første metoden kvalitative forskere burde lære seg, siden den er nyttig for uerfarne forskere da den er enkel å lære seg og gjennomføre. Derfor anser jeg strategien som forsvarlig for meg å anvende da den er fleksibel samtidig som den gir konkrete retningslinjer, som simplifiserer prosessen til meg som en uerfaren forsker i kvalitative studier. (Braun & Clarke, 2006). Den tematiske analysen viser til retningslinjer som skal følges i bearbeidelse av råmateriale. I prosessen med tilnærming til disse punktene er det brukt en abduktiv tilnærming. Her er induktiv og deduktiv tilnærming

blitt kombinert, gjennom bevegelse fra empiri til teori, og fra teori til empiri (Jacobsen, 2015).

Første fase i analysen handlet om å bli kjent med dataene. Som en del av denne prosessen transkriberte jeg alle intervjuene fra tale til tekst. Alt som ble sagt av informantene ble skrevet ned ordrett. Her valgte jeg å utelatte ord som ikke anses som relevante eller har noen form for betydning for tolkning av materialet. Disse ordene var typisk muntlig språk og gjentakelse av ord, for eksempel «eh». Totalt ble 9 intervjuer transkribert, som varte imellom 45 til 60 minutter. Siden transkribering ble utført av forfatter, bidrar dette til å øke kjennskap og eierskap til datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Under transkriberingen noterte jeg ned mulige temaer og mønstre. Når transkriberingsprosessen var ferdig leste jeg over alle transkriberingene igjen, samtidig bemerket jeg ned temaer og ideer som kunne være relevant for neste del av analysen hvor jeg begynte med å utarbeide koder. Her viser kodene til den første organiseringen av datamaterialet ved bruk av meningsfulle grupper.

Andre fase handler om å identifisere perspektiver som anses som interessante ved bruk av dataene som har betydning i belysning av det fenomenet som skal studeres. Kodene er forskjellig fra de temaer analysen skal ta utgangspunkt i, da de er smale og spesifikke (Braun & Clarke, 2006). Kodene jeg utarbeidet, hadde til hensikt å operere som samlebetegnelse på hva informanten snakket om i ulike setninger. For eksempel dette sitatet: «*Det er jo først og fremst personell og at ansatte er villig til å omstille seg, er jo en viktig del av det og ikke på måte motarbeid omstillingen*» fikk koden «omstilling». Slik ble alt av materialet kodet med inndeling i ulike kodegrupper. Her ble det lagt vekt på å bruke kategorier og konsepter som informantene selv hadde brukt, da hensikten var å fange hver informant sin mening og ikke meg som forsker sin førforståelse. Noen av de andre kodene som ble inkludert var for eksempel: «finansiering», «samarbeid», «tiltak», «kreativ», «fortløpende», og «kostnadsreduering». Disse går overens med en induktiv tilnærming til en dataanalyse, hvor bakgrunnen til koden er fundert i virkeligheten (Jacobsen, 2015). Braun og Clarke (2006) råder å kode mot så mange temaer som mulig, da man aldri vet hva som kan være av interesse lengre ut. Dette rådet ble godt brukt under den manuelle kodingen, hvor jeg leste igjennom datamaterialet og markerte sitater som jeg anså som interessante med ulike farger. Dette sørget for at det ble gitt like mye oppmerksomhet og tid til hver av intervjuetekstene.

Den tredje fasen i analysen inneholder en sortering av koder inn i mulige temaer, og kan først begynne når alt av datamateriale er kodet. Det er i dette steget man beveger seg vekk fra beskrivelsen og over til den faktiske analysen, hvor man ser på hvordan koder kan kombineres for å sammen danne et tema (Braun & Clarke, 2006). Her forholder jeg meg fortsatt til den induktive tilnærmingen, da temaene utarbeidet ikke er koblet opp mot eksisterende teori, men til kodene utformet som er basert på informantene sine opplevelser i virkeligheten. Braun og Clark (2006) anbefaler at i arbeidet med å samle kodene i passende temaer burde man benytte seg av visuelle representasjoner, som et tankekart eller en form for en tabell. Her valgte jeg å utarbeide en tabell til hver av casene, som bidro til å holde oversikt over alle kodene. Her ble kodene først satt inn i brede temaer hvor det var mange koder tilhørende hvert tema. Derfor valgte jeg å sette inn flere undertemaer, som førte til at det ble enklere å utarbeide hovedtemaene. For eksempel havnet koden «omstilling», «kreativ» og «samarbeid» under temaet «suksesskriterier», mens «finansiering», «kostnadsreduisering» og «tiltak» ble plassert under temaet «krisehåndtering».

I den *fjerde fasen* går man tilbake til temaene utarbeidet for å sjekke kvaliteten på temaene som er blitt utarbeidet. Braun og Clark (2006) poengterer at denne fasen innebærer å utføre finjusteringer på temaene som har blitt presentert i forrige trinn, å sørge for at hvert av temaene har en meningsfull kobling imellom seg, i tillegg til tydelige og identifiserbare forskjeller mellom hvert tema. Her vil det komme til lys om noen av temaene egentlig ikke skal anses som tema i bakgrunn av for lite data å støtte seg på, eller om noen av temaene viser seg å overlappe for mye i hverandre slik at det blir nødvendig å slå disse sammen (Braun & Clarke, 2006). Denne fasen innebar at jeg gikk tilbake og leste igjennom kodene til hvert av temaene, for å sørge for at disse fungerte i samspill, var gyldige og koblingen til temaene var klar. Videre så jeg også på datamateriale som et helhetsbilde for å avdekke om temaene var hensiktsmessige. Herunder opplevde jeg ikke at noen av temaene måtte kastes, derimot var det flere av temaene som overlappet og tok for seg mye av det samme som ble slått sammen til et tema. I denne fasen ble hovedtemaer identifisert, hvor hvert hovedtema hadde mange undertemaer. I finjusteringen av temaene begynte jeg å se på disse i lys av det teoretiske rammeverket og oppgavens problemstilling. Derfor kan man se denne fasen som starten på min deduktive tilnærming, da søken etter empiri ble til en viss grad styrt av teoretiske antagelser (Jacobsen, 2015). Denne tilnærmingen blir også brukt i de to siste fasene.

Den femte fasen viser til defineringen og navnsetting av de ulike temaene. Braun og Clarke (2006) forklarer denne fasen til at forskeren jobber med å identifisere hvert tema og hva det handler om, for å avgjøre hvilke dataekstrakt som passer til hvilket tema. I praksis betyr dette en analyse av hver av temaene hvor man konkretiserer handlingen i hvert tema (Braun & Clarke, 2006). I denne delen startet jeg med å gå tilbake til datamaterialet og kodeskjemaet hvor essensen i hvert hoved- og undertema ble trukket fram som bidro til å enklere avgjøre hvilke aspekter temaene tar for seg i datasettet. Etterfulgt ble det utarbeidet en analyse, hvor historien til hver av temaene ble skrevet ned, og koblet opp til hvordan temaene passer mot studiens problemstilling og formål. Til slutt endte jeg opp med disse 6 hovedtemaene: Situasjonsbilde, krisehåndtering, innovasjon, endringer, suksessfaktorer og utfordringer.

I den *sjette fasen* av dataanalysen omhandlet det å rapportere funnene fra analysen. Dette viser til prosessen hvor alle temaene er blitt avgjort, definert, tildelt navn, analysert og settes til slutt sammen til en helhetlig analyse (Braun & Clarke, 2006).

Avslutningsvis i denne oppgaven vil modell 4 presenteres som inkluderer hvilke krisehåndteringstiltak og suksessfaktorer som leder til innovasjon. Punktene i denne modellen baserer seg på kodene og temaene som har kommet fra min data og analyse, i tillegg fra teorien. Innholdet i modellen baserer seg på fasene en til tre i form av det induktive perspektivet, som viser til spesifikke eksempler fra virkeligheten, ved for eksempel krisehåndteringspunkter som ikke sto i krisehåndteringsteorien fra før. Mens fasene fire til seks kommer til lys igjennom det deduktive, hvor teorien bekreftes og ligger til grunn for temaene modellen fremhever.

3.5 Forskningskvalitet – validitet, reliabilitet og etiske hensyn

I vurdering av datamaterialets kvalitet vil det bli sett på fra tre perspektiver: validitet, reliabilitet og etiske hensyn. For å finne ut om datamaterialet som er samlet inn er gyldig og relevant kan man bruke validitet som et verktøy. Validitet deles inn i to synspunkt: intern og ekstern. Intern validitet handler om til hvilken stor grad funnene som er oppnådd i studien er gyldige innen utvalget og fenomenet som har blitt undersøkt. Mens ekstern validitet handler om til hvilken grad man kan overføre resultatene fra en studie over til andre forskningsfelt eller situasjoner (Yin, cop. 2018). For å sikre at funnene som blir oppnådd i løpet av denne

studien er gyldige har jeg tatt flere grep for å sikre en høy intern validitet. Her har det vært viktig at konklusjoner som tas er basert på data som er gyldig og er av en essensiell betydning. Dette oppnås ved en høy validitet til begrep som brukes i løpet av studien ved å ha en god datasamling. En god forståelse på begrepene kan gi mer tillit til intervjuobjektene. Derfor under intervjuene tok jeg en begrepsavklaring, slik at det ble sikret at informantene og jeg snakket om det samme. I tillegg forsikret jeg informantene om anonymitet. Jeg prøvde å holde en uformell tone slik at intervjuene følte mer som en samtale for informantene. Herunder tror jeg at en avslappet informant er mer pratevillig som kan bidra til et høyere grad av funn. I tillegg for å sikre den interne validiteten sørget jeg for at alt av tekniske ting var utarbeidet korrekt, her inkluderes blant annet signerte dokumenter. I forkant av intervjuene sendte jeg ut informasjonsskriv med samtykkeerklæring informantene måtte signere. Dette var med på å bygge tillit, da informantene kunne forberede seg til intervjuet, sette seg inn i temaene, og kunne stille spørsmål om noe fremsto uklart. Ved en kombinasjon av disse trinnene håper forfatter på at informantene opplevde en høy tillit til intervjuer. Gjennom en oppnåelse av høy ekstern validitet kan resultatene fra denne studien overføres til videre forskning. Før man overfører resultatene er det viktig å tenke på hvordan man har kommet fram til de ulike funnene, og om disse kan generaliseres eller ikke. Mine funn kommer til å bære preg av avgrensinger, og har satt søkelys på tre caser. Derfor kan jeg ikke si noe om mine funn er generaliserbare. Ved å kun undersøke tre bedrifter kan man forventet at variabler spiller inn tilfeldig som vil påvirke funn. Til tross for dette tror jeg at denne forskningsoppgaven vil bidra med god innsikt og kunnskap innenfor feltet, og at analysen vil gjenspeile casene sin hverdag og realitetsbilde godt. En av mine mål i studien er å kunne vise til en suksessoppskrift for innovasjon under kriser innen reiselivsnæringen.

I følge Yin (2018) handler relabilitet om påliteligheten til studien og deles inn i indre- og ytre relabilitet. Indre relabilitet viser til at andre forskere kan bruke de samme begrepene presentert i studien for analyse av sin data på samme metode som den opprinnelige forskeren. For å sikre dette leddet har jeg valgt å bruke teori som er lett tilgjengelig for alle. Ytre relabilitet omhandler til hvilken grad en annen forsker kan oppdage de samme funnene om hele studien blir gjort på nytt. Ved å dokumentere hvordan alt av datainnsamling har foregått har jeg lagt det godt til rette for en annen forsker å finne de samme funnen. Men forskerens personlighet og egne erfaringer er godt mulig tar forskeren i en annen retning. Derfor er det godt mulig at

en annen forsker hadde kommet fram til andre funn og konklusjoner. Siden intervjuene ble digitalt utført kan være utfordrende å tolke kroppsspråk og om informanten er selvsikre i det de sier. I tillegg er forskeren sin personlighet avgjørende for hvilke svar som avdekkes. Dette da om forskeren er sprudlende og flirer med og får informantene til å åpne seg opp, eller om de grunnet en lukket personlighet ikke klarer å skape nødvendig trygghet med informanten under intervjuet. I tillegg kan også hvilke oppfølgingsspørsmål man velge å spørre ha betydning for funnene uthentet.

Underveis i prosessen med denne forskningsoppgaven er det viktig å ta etiske hensyn. Med etikk så menes de regler og retningslinjer som man tar utgangspunkt i for å avgjøre om en handling er riktig eller galt (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Når forholdet mellom forsker og informant er en essensiell del av forskningen, er det tre ting som er viktige å ta hensyn til. Disse inkluderer informert samtykke, retten til privatliv og et krav om å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). For å sikre at de etiske betraktningene har blitt tatt hensyn til i denne studien har jeg satt søkelys på dette ved flere ledd. Først ved å få godkjent min plan for innsamling av data fra Personvernforbundet etter innsendt forespørsel. Når det gjelder behandling av persondata har jeg fulgt det gjeldene regelverket som foreligger og GDPR. Under intervjufasen har jeg gitt informantene nødvendig forhåndsinformasjon og innhentet samtykke. Videre har jeg passet på å ikke trampe over på informantene sitt privatliv ved å tilpasse meg deres kalendere, i tillegg til å ikke stille for personlige spørsmål. For å sikre at informantene har blitt korrekt gjengitt vil jeg lytte flere ganger over opptakene og se til at informantene blir sitert ordrett. Ved at de etiske betraktningene er ivaretatt vil det føre til en høyere grad av validitet og relabilitet, i tillegg til at informantene kan føle på en høyere grad av trygghet på forskningsprosessen og meg som forsker.

4. Presentasjon av empirisk materiale og analyse

I dette kapittelet vil innledningsvis empirisk materiale presenteres. Her avdekkes de sitatene jeg anser som essensielle for å fortelle bedriften sin historie under krisen. Presentasjonen av de tre case bedriftene er fordelt på flere delkapittel, som bidrar til å danne et helhetlig og oversiktlig bilde av deres opplevelse av koronakrisen. Avslutningsvis vil det bli utført en komparativ analyse som avdekker hvor bedriftene viser likheter og ulikheter innen krisehåndtering og innovasjon.

4.1 Stiklestad

Stiklestad sitt første møte med pandemien var i mars 2020 da museene ble stengt for besøkende over flere måneder grunnet de nasjonale restriksjonene. Som hadde en stor påvirkning på bedriften, da Stiklestad i utgangspunktet opererer etter tre foter: 1. forvaltning: hvordan de tar vare på gjenstander, hus og historier, 2. forskning: hvordan man forsker på innhold for å kunne dokumentere til formidlingen, og 3. formidling: hvor de formidler historier ut til publikum. (i1): *«Vi fikk gå på jobb om vi var frisk, men det var jo helt stengt for besøkende (..) og den tredje foten fikk vi ikke til å holde på med, utenom å skrive artikler i aviser. Det er jo ikke alle som er så god på det, fordi at de fleste formidlerne våre er jo gode på å være ute, møte skoleklassene, kurs- og konferansegjester og guider»*. Siden bedriften får dekt deler av sin økonomiske støtte fra det offentlige holdt de sine ansatte i jobb. (i2): *«.. en stor del av finansieringen vår er fra offentlig hold. 60% av driftstilskuddet vårt kommer fra staten og de resterende 40% fra kommune og fylke. Og så har vi jo selvfølgelig en viss andel egeninntjening, og vi ble jo sterkt oppfordret til å idet lengste unngå permitteringer»*. Andelen i egeninntjening tapte seg betraktelig hos bedriften, og siden de er et museum kunne de ikke søke på noen av staten sine støtteordninger. (i2): *«men vi fikk uten å søke på det, altså alle museene var tildelt en viss prosent for å kompensere for tapt egen inntekt. Så det har vi fått»*. Stiklestad søkte også på og fikk tildeling i lokale støtteordninger som omhandler lokal næringsutvikling. Dette bidraget førte til at Stiklestad hadde midler til å utvikle nye produkter.

Videre førte pandemien til flere reaksjoner, (i2): *«Det er jo en sånn frykt og bekymring fordi situasjonen er så uoversiktlig, man har aldri vært borti det før. Og samtidig så skal du ivareta*

både ansatte, bedriften og behandle folk bra slik at de føler seg ivaretatt imens man tenker litt sånn nytt". De ansatte valgte også å snu om og tenke i andre veibaner, som åpnet opp for kreativ tenking og innovasjon utvikling. (i1): «Nei, men nå må vi gjøre det beste ut av det. Hva kan vi lære oss av der hær da? Og kartlegge litt hvilken kompetanse har vi i bedriften?».

4.1.1 Krisehåndtering på Stiklestad

Krisehåndtering hos Stiklestad vært en del av de obligatoriske oppgavene lenge før pandemien. Disse oppgavene faller under arbeidsmiljøutvalget til Stiklestad, som har utviklet kriseplaner til flere scenarioer, i midlertidig ikke en pandemi. (i1): *«Vi hadde kriseplaner, men da selvfølgelig knyttet mye mot, an jo si alt fra ran, store ulykker, og ikke minst faktiske kriseplaner knyttet til terror.»*, (i3): *«Vi har jo en sikringsplan da vi ivaretar jo en stor samling. Sa der hadde vi allerede en del hensyn på plass, altså sånn type naturkatastrofer og brann».*

Stiklestad sin første krisehåndtering under pandemien var å etablere en krisestab. (i1): *«Norge ble nedstengt så brått at man egentlig ikke hadde noe plan om hvordan man skulle håndtere situasjonen, men det ble jo å sette seg ned med en krisestab her på Stiklestad ganske fort».* Krisestaben sto for alle avgjørelsene, blant annet om ansatte var velkommen på jobb, avlysning og gjennomføring av arrangementer. Hadde også en smitteverngruppe som sendte ut info til de ansatte ved endringer i restriksjoner. Som en del av krisehåndteringen ble det også laget beredskapsplaner knyttet til koronakrisen. (i2): *«Hva gjør vi hvis vi får koronasmitte inn? Hva gjør vi om vi må stenge et arrangement? (..) Hva gjør vi om nøkkelpersonene blir veldig syke? Men i de aller fleste tilfellene har vi greid oss med å gjøre skrivebords øvelsene da. Der vi har gjort noen risikovurderinger på hvor er størst risiko? Og hva slags tiltak gjør vi?»* Under risikovurderingene ble det avdekket at det som utgjorde den største risikoen var om renholdspersonell ble syke, da måtte de stengt siden ingen var det til å utføre de strenge renholdsrutine knyttet til pandemien. (i2): *«de som ikke oppfatter seg som viktigste i bedriften vår (..) plutselig de viktigste personene på jobb».*

Under pandemien ble det iverksatt flere krisehåndterings tiltak for å kunne fortsette driften på Stiklestad, blant annet tiltak for å holde kostnadene nede for å minske den økonomiske risikoen. Dette ble blant annet gjort ved å avlyse skuespillet: spelet om heilag Olav. (i2): *«... store kulturarrangement er ikke nødvendigvis noen økonomisk gullgruve. Så når vi ikke*

produserte, så paradoksalt nok da sparer vi penger på å ikke sette opp til produksjon, selv om det ikke er ønsket sett fra et publikum perspektiv og sånt». I tillegg ble det også innført ansettelsesstopp. (i2): «Mye usikkerhet knyttet til den pandemi sommeren og da tenkte jeg at nå må vi bare ta det ned maksimalt. Vi må bare sette inn alle våre egne ansatte i den sommersesong turnusen, så vi gikk fra 25 til 5 sommer ansatte». Ansettelse stoppen fungerte som et sikkerhetstiltak om de ble nedstengte. Da deres faste ansatte kunne gå over til andre oppgaver på hjemmekontor – men det kunne ikke sommeransatte. Dermed sikret de seg å slippe å betale sommeransatte som bare ble sittende hjemme. (i2): «Men også kan du jo si av annen type tiltak når man står i en krise, så var jo dette vi gjorde aktivt for å på en måte nå ut til publikum å skape en innovasjon.» Stiklestad valgte å gå innovasjonen sin vei igjennom flere digitale satsninger for å kunne praktisere den tredje foten og formidlet ut til publikum igjennom andre kanaler. Denne typen av tiltak førte til at Stiklestad måtte endre sin tankegang, da deres bedriftskultur inneholdt at de var meget opptatt av at ting er godt planlagt slik at alt av deres produkter skulle være historisk etterrettelig og av kvalitet. (i1): «nå kan vi ikke planlegge så langt fram i tid, for vi vet ikke hva som skjer. Nå må vi bare hoppe ut i det. Gjør noe digitalt, også lære mens vi holder på». Denne digitale satsningen førte også som et sikkerhetstiltak for å få sikret inn midler under pandemien ved avbestillinger, da de kunne tilby et digitalt produkt i stedet. (i2): «om noen ikke kunne komme så fikk dem det digitale produktet i stedet, og da beholder vi pengene i boksen. For det var jo en viktig del hvis vi skal klare å ikke begynne å permittere folk».

4.1.2 Innovasjon på Stiklestad

Hos Stiklestad har innovasjon vært en naturlig del over mange år. (i2): «selv om vi er et museum hvor mange kan ha en konserverende oppfatning av (..) er vi vant til å tenke at våre museer ikke er statisk. Det utvikler seg hele tiden, og Stiklestad i dag ser veldig annerledes ut en Stiklestad så ut for 10 og 20 år siden. (..) vi er vant til en stadig kontinuerlig utvikling og se mulighetene». Til tross for at innovasjon har vært en naturlig del av bedriften, har Stiklestad møtt på utfordringer i form av kapasitet og tid. (i1): «Det er viktig for museum å være nyskapende (..) noe vi har måttet gjøre hele tiden, men vi har ikke hatt kapasitet til å gjøre det på alle feltene samtidig. Vi er de samme som utvikler som tar imot folk, så det går i bølger. Det er tidskrevende, og vi jobber grundig med historiske kilder før vi setter noe ut i livet».

På Stiklestad er beslutningsprosessen innenfor innovasjon relativt kort, hvor de bestemmer seg raskt for hvilke utviklingsprosjekter de skal satse på. (i2): «*Beslutningsprosessen er ganske kort vil jeg si. Det kan være litt begge veier, i noen tilfeller kommer det opp strøms fra de ansatte, eller den kan komme fra ledelsen*». Om ideen kommer fra en ansatt vil utviklingen bli diskutert med seksjonsleder eller avdelingsleder på Stiklestad, som velger om man skal iverksette prosjektet eller ikke. Om ideen krever en økonomisk satsing vil ideen bli diskutert i ledergruppen før de konkluderer. Ideen kan også bli utformet og iverksatt av ledelsen og ned om de har oppdaget et behov som må dekkes.

Under pandemien med restriksjoner og et lukket Norge måtte Stiklestad finne nye måter å formidle ut til publikum på, og her var spesielt de ansatte som var en utgjørende faktor. (i1): «*Stemningen blant ansatte helt i starten hadde mye å si, at dem var gira på jobb. Vi må gjøre noe, vi må ut til folket der. Vi har et samfunnsoppdrag med å formidle historier og være viktig for samfunnet rundt oss (..) og da måtte vi finne den kanalen vi kunne nå ut til samfunnet på*». Ut ifra dette engasjementet ble det utviklet flere prosjekter under pandemien. Herunder svarte de tre informantene fra Stiklestad enstemmig i sitt svar på om pandemien som krise har tvunget bedriften til å innovere. (i1, i2, i3): «*Ja*».

4.1.2.1 Stiklestad sin digitale transformasjon

I møte med korona ble en digital transformering av Stiklestad selveste krisestrategien og resulterte i et suksessfullt innovasjonsprosjekt utarbeidet under krisen. Den digitale veien er en vei Stiklestad ikke har våget seg på tidligere, men nå ga pandemien dem ikke noen valg om de ønsket å fortsette med å formidle. (i2): «*Korona har absolutt hatt påvirkning på innovasjonskraften hos bedriften, og spesielt det løftet som vi gjorde på digital formidling. For det var jo sånn vi tenkte "nei dette er vi ikke noe god på, vi orker ikke prøve". Vi ble bare tvunget inn i det og da opplevdes det som så lystbetont og artig. (..) faktisk nominert til publikumspris. En slik anerkjennelse har gjort noe med oss helt klart*». Det er flere konsepter som har kommet ut av den digitale transformasjonen, blant annet: dagens 10:30, digitalt skoletilbud, Instagram verksted, streaminger, og digitale omvisninger.

Det førte digitale de gjorde på Stiklestad var å videreutvikle et eksisterende fysisk produkt. (i2): «*Vi lagde oss et konsept som vi kalte for dagens 10:30, og det spiller jo på 1030 års slaget*

på Stiklestad. Sånn at dagens 10:30 var klokken 10:30 på dagen. (...) en ide som kom fra en av våre ansatte». Dette digitale miniforedraget ble direkte sendt tre ganger i uken perioden Stiklestad var nedstengt. Miniforedrag tok for seg ulike temaer, i starten filmet de med telefon. Her tredde de ansatte til i ukjente roller foran kamera. (i1): «temaene skal være våre, noe vi er gode på fra før, sånn at vi slapp det nye historiesøket. Men gjerne noe folk ikke møter på museet til vanlig». (i2): «Vi utnyttet muligheten til å kunne fortelle om andre deler av virksomheten eller litt spesial formidling som du ellers ikke får hvis du kommer på besøk. Så det opplevdes som en ekstra dimensjon. (...) Det ble et kjempe engasjement, og vi fikk masse nye følgere». Tok med publikum inn i spesielle temaer og gikk dypt inn i hvert tema de 15 minuttene miniforedraget varte. Da Stiklestad ble vandt til å bruke digitale verktøy resulterte det til at de nådde ut til nye og eksisterende publikum igjennom livestream og digitale omvisninger. (i1): «Gjorde en del knyttet til olsokdagene på Stiklestad. Hvor vi valgte å streame alle talerstoler programmene», (i3): «lukkede åpninger av utstillinger og de åpningene er veldig viktig i utstilling sammenheng da. Så vi har hatt live stream på både åpninger og kunstner samtaler som har nådd ut til ekstremt mye videre publikum enn jeg har hatt før».

Stiklestad ble også synligere på sosiale media. (i3): «Et Instagram verksted som foregikk daglig, hvor vi prøvde å skape samhold og inspirasjon til alle disse hjemmeskole situasjonene som foreldrene og barna satt i. Lagde ny oppgave hver dag som vi viste frem på Instagram og forklarte hvordan man kunne gjøre det – og det fikk jo enorm respons. (...) det var noe jeg gjorde med min datter fordi hun hadde jo hjemmeskole. Ikke jeg som kom med noen oppgave, men det var hun. Falt litt i god smak at det ikke var sånn ovenfra og ned, men at det var veldig sånn barn formidler til barn». Normalt har Stiklestad flere fysiske skoletilbud som de valgte å digitalisere. (i2): «det var jo litt varierende om vi kunne ta imot skoleklassene eller ikke, noen ble jo rammet av korona. Så da lagde vi digitale versjoner av vårt skoletilbud». Vanligvis er femte klasse til et opplegg på museet som tar fire timer. Dette ble digitalisert til et kortere opplegg slik at elevene fikk erfare formidlingen, og kunne gjøre oppgavene sammen med sine lærere om de ble utsatt for sykdom. I tillegg ble «Mitt valg» produsert, som er et digitalt formidlingstilbud til ungdomsskole elever som fortsatt selges.

I sin digitale transformasjon har Stiklestad utviklet konsepter ved bruk av digital innovasjon hvor bedriften har brukt et eksisterende produkt og transformert disse til digitale tilbud. Denne kombinasjonen av digital teknologi med fysiske produkter skaper ny verdi for kunder.

Samtidig kan disse konseptene hver for seg bli sett på som inkrementelle innovasjoner da de har forbedret Stiklestad sine løsninger, produkt og prosesser. Likevel anser jeg Stiklestad sin digitale transformasjon som en radikal innovasjon, da de digitale konseptene i kombinasjon danner helhetlig et sluttprodukt som er så annerledes enn Stiklestad som bedrift noen gang har gjort tidligere. Igjennom denne digitale satsingen har bedriften innovert utenfor tidligere rammer, som i Norge anses det som noe helt nytt og unikt i deres bransje.

4.1.2.2. Kunnskapsreisen til Stiklestad

Under pandemien har Stiklestad utviklet et nytt produkt som følger av etterspørsel fra skoleklasser på nasjonal basis som normalt har dratt til Berlin o.l. på kunnskapsreise, men som ikke kunne reise dit lengre. (i2): *«Og da inngikk vi et samarbeid med Falstadsenteret som er på Levanger i nabokommunen. De drivet et fredssenter, og har tidligere vær en fangeleir knytta til andre verdenskrig. Og selv på Stiklestad har vi jo en historie om hvordan Stiklestad har blitt brukt og misbrukt opp gjennom tiden. (..) Så nå laget vi rett og slett et nytt produkt da. Knyttet til dette med kunnskaps reiser. Hvor du kan komme til Stiklestad og overnatting på hotellet. (..) og det er jo innovasjon takket være pandemien rett og slett altså at det oppsto et nytt marked som kan bli varige. Og fordi at man kan jo tenke at årsaken til at de etterspørre er knyttet til pandemien, men hvis at produktet blir godt nok og opplevelsen blir bra nok, så har det jo i og for seg noe for seg med bærekraftperspektiv at du ikke nødvendigvis trenger å reise så langt for å få om ikke de samme historiene, men oppnå det samme målet da med refleksjon knyttet til en toleranse og sånn».*

Denne kunnskapsreisen til Stiklestad har jeg valgt å anse som en inkrementell innovasjon, da selv om det et nytt for bedriften har kunnskapsreisen eksistert i flere år bare til en annen destinasjon. Men det er en forbedring og utnyttelse av Stiklestad sitt eksisterende historiske bakgrunn og gir et godt grunnlag for samarbeid og gir god verdi sett fra et bærekraftperspektiv.

4.1.3 Endringer, suksessfaktorer og utfordringer under pandemien

Som følge av pandemien har Stiklestad foretatt endringer i sin strategi og forretningsmodell. Tidligere hadde bedriften et volum mål på antall besøkende. (i1): *«Vi snakker om at vi er*

fornøye med de arrangementene vi har fått til å gjennomføre, og ikke så mye om publikums antall. Fokus på antall arrangement». (i2): «*Tidligere hatt et mål om volum på besøkende. For at ting skal være vellykket så skal det være en full sal (..) endret litt holdning i forhold til suksesskriterier på hva det er som gjør mitt arrangement vellykket? At det ikke nødvendigvis må være vanvittig stort volum, men at det er kvaliteten».* Andre endringer som synliggjøres er i innovasjonsprosessen hos Stiklestad hvor de tidligere har hatt lang beslutningstaking. (i1): «*Vi har jobbet med kortsiktig, og det at når vi jobbet med det digitale som var intenst det første året så hadde vi innstillingen: nå må vi bare lære mens vi holder på her, dette har vi ikke gjort før, men nå hopper vi ut i det og gjør det».* Samtidig har pandemien ført til markedsendringer. (i1): «*Det er jo mer nordmenn da. Færre utlendinger sommers tid spesielt. Også mye mindre kurs og konferanse gjester.»* (i2): «*Nordlendingene har kommet. Folk reiser ikke bare opp til Lofoten, nå reiser de ned også. Mye sånn bobil turisme. (..) lengre sesong med norsk turisme de her to årene».*

For at Stiklestad skulle komme seg igjennom pandemien er det tre suksesskriterier som blir trukket fram som essensielle: 1. omstillingsdyktighet, 2. ansatte og ledelsen, og 3. samarbeid. (i2): «*først og fremst personell og ansatte som er villige til å omstille seg er jo en viktig del av det, og på en måte ikke motarbeide omstillingen (..) men det var lite sure miner (..) evne til å snu seg fort igjen og børste av seg skuffelsene og så jobbe konstruktivt videre».* På Stiklestad var de ansatte mer enn villig til å bli med på de endringene som ble utført, og så ikke mørkt på å måtte tre inn i nye roller. (i1): «*guts fra de ansatte (..) vi fikk jo folk foran kamera som ikke bruker å formilde så mye, men at vi jobber med å gjøre dem trygg. (..) Og ledelsen som tok de valgene og pushe oss og støttet oss (..) lot oss gjøre det her da og satse på det».* (i3): «*Det handler om personal. At det er ansatte som er villig til og interessert i endringer og utvikling».* Sist, men ikke minst har samarbeid vært avgjørende. (i1): «*Lurt å samarbeid på tvers i organisasjonen. Det gir masse energi og man blir kjent med kollegaene våre på en helt ny måte, og hva de egentlig kan. Utvikle oss sammen, ikke minst at vi utvikler ny kunnskap sammen».* Stiklestad sendte også ut en smørbrødtype til andre museum og folk som tok kontakt å spurte om råd. (i1): «*Men vi gjorde jo på vår måte, og så begynte jo de andre museene etter hvert, og de gjorde det på sin måte, og så lære vi jo like mye av dem etterpå, så det var jo ikke sånn at vi var best i klassen, men vi var raskt ut da og så tursa vi å lære mens vi holdt på».*

Stiklestad sin reise igjennom pandemien var ikke helt uten motstand. (i1): *«utfordringer med tanke på å planlegge ting fram i tid. Da ble det veldig vanskelig (..) det ble jo veldig annerledes med at man måtte holde avstand som vi måtte tenke gjennom. Endre på aktiviteter og var restriksjoner for hvor mange vi kunne ha inn».* (i2): *«plutselig en sånn ny pressekonferanse, så har alt som du har jobbet med bare sånn blitt radert med et pennestrøk. Da kjenner du litt på motløshet da. Og det er veldig vanskelig å planlegge når du har en sånn uforutsigbarhet».* Grunnet dette har de ansatte på Stiklestad måtte lære seg å leve med en uforutsigbarhet. (i2): *«Lære å håndtere at verden er veldig uforutsigbar (..) kanskje det vi tar mest lærdom av og det som er det vanskeligste, fordi det blir veldig fort utmattende og deprimerende når du føler at uansett hva du gjør så er det mekanismer utenfor din kontroll som kommer og tar».* En annen utfordring Stiklestad har møtt på er når det gjelder å prioritere tid til å ivareta de ansatte når de har vært på hjemmekontor og noen ansatte ikke har møttes på flere år. (i3): *«Vi har rettet oss og tatt vare på publikummet vårt, men så har vi kanskje glemt å ta litt vare på hverandre, ikke sant? Det kunne man sikkert ha tatt enda bedre rutine på da».* I tillegg så mistet Stiklestad mye inntekter når markedet endret seg. (i1): *«For vi har jo hatt en millioninntekt på kurs/konferanse gjester til museet, men det forsvant jo nesten totalt da. Så det er mye penger og mange arbeidstimer som plutselig ikke var der».* (i2): *«Men vi har jo mistet veldig mye busselskap. Vi har mistet mye utenlandske turister. Og vi er jo veldig spent på hva skjer nå da? Det er nå jeg føler vi står litt i en overfor en fortsatt en utfordring fordi at det er så mye usikkerhet som preger framtida».*

4.2 Stokkøya

På Stokkøya fikk de først erfare følgene av koronakrisen når de landsdekkende restriksjonene ble iverksatt, og bedriften ble nødt til å stenge ned og permittere ansatte. (i5): *«Det er klart helt i starten så stengte jo alt overalt, så da var vi like ramma som resten av verden. Fikk først permisjons varsel, også ble vi permitterte (..) og når det totale nedstengingen var over, så var det jo plutselig åpnet ganske mye igjen allerede den første sommeren. Så vi opplevde jo faktisk (..) en besøksøkning. Fordi Norgesferie var det alle skulle på».* Stokkøya fikk også erfart de negative økonomiske følgene av pandemien. (i5): *«en inntekt vi vanligvis har som berger oss gjennom vinteren er på kurs/konferansemarkedet. Som har vært mer eller mindre borte».* Bedriften på Stokkøya er bygd rundt tre pilarer: arkitekturen, maten & naturen.

For restauranten på Stokkøya har restriksjonene hatt betydning under krisen. (i4): «*Alt har gått litt i bølger ettersom de ulike restriksjonene og smittetrykket har vært. Visse perioder har vi stengt helt. Spesielt når det har vært skjenkestopp, da har det vært som tøffest*». Med engang bedriften ble nedstengt var de ute og søkte på støtteordninger. (i5): «*Søkt på det meste som vi på en måte viste eller tenkte at vi var berettiget til å eventuelt få. Altså alt fra lønnstøtteordninger, bedriftsinterne opplæringsmidler (..) kultur støttemidler*». (i6): «*Vi fikk kompensasjon i begynnelsen, men etter det så hadde vi bare berettiget kompensasjon fordi omsetningen hadde vært såpass høy da*». Att på til ble de tildelt bedriftsinterne opplæringsmidler. (i5): «*leier inn ekstern hjelp og får da lønn støtte for at staben skal lære noe nytt*». Denne tildelingen ble utnyttet både som et krisehåndteringstiltak, men også som en måte å skape innovasjon.

4.2.1 Krisehåndtering på Stokkøya

Utvikling av krisehåndtering før pandemien har ikke vært en prioritering På Stokkøya, men de har vært vant til å håndtere ulike former for kriser. (i6): «*Har ikke noe oppskrevet på det. Men mye erfaring (..) det er jo små og store kriser i en bedrift hver dag egentlig gjennom hele året, hele tiden, og ikke bare økonomisk*». (i5): «*vant til å bo litt utenfor allfarvei (..) så man er vant til å hive seg rundt å finne alternative løsninger*».

Da pandemien kom måtte Stokkøya raskt ty til krisehåndtering, og hadde et lite kriseteam bestående av tre personer, eierne av bedriften samt et familiemedlem. (i6): «*så det var jo mer å bare hive seg rundt med engang det kom (..) i kriseteamet og tar beslutninger, ringer rundt ganske kjapt. Det er ikke noe lange diskusjoner*». På Stokkøya var de i kriseberedskap, men var fokusert og konsentrert på at dette skulle de få til. I første omgang var de veldig opptatt av å finne løsninger for å ivareta staben. (i6): «*og alle var jo rådvill og usikker (..) så vi treffes utendørs, brent bål og så på 3 meters avstand. Veldig mye via personalforum på nett for å informere om hva som skjedde fra dag til dag. Fortalte alltid om de planene vi hadde og hvilke grep som var tatt og sånn for å for å berolige og trygge*». Til krisestrategi hadde de på Stokkøya valgt mulighetsutnyttning og utforskning i alle mulige rom. (i6): «*satt i gang i 150 kilometer i timen og jobbet veldig hardt med og alle deler av bedriften for å se hva slags muligheter som fantes, og snudde opp og ned på alle steiner*». Her ble det godt merket at mange års erfaring kom godt med for å kunne sette i gang raskt, igjennom å forstå virkemiddelapparatet: hvordan

komme seg rundt, hvem man skal ta kontakt med, hvordan søke midler og hvordan man kan sette i gang prosjekter. (i6): *«mange nye ordninger som kom, å orientere seg da var det nok enklere for oss enn for mange andre. Merket jo at mange ble litt sånn parkert (..) og visste ikke hvor de skulle ta tak i ting. Vi gasset bære på».*

Under pandemien ble det på Stokkøya iverksatt flere krisehåndteringstiltak. Først tilpasset de seg restriksjonene ved å fjerne bord for å sikre god avstand, og hadde renholdsrutiner på desinfisering av rom o.l. Samtidig var en av hovedtiltakene å øke omsetningen per kunde. (i6): *«siden at vi hadde en stor pågang av kunder, så kunne vi kreve minimum 2 døgnns overnatting. Så vi slapp å desinfisere rom hvert eneste døgn. Krevde at kundene skulle ha minimum 3 retters middag i restauranten på faste tidspunkt, så vi fikk fordelt på 2 sittinger. Og da hadde vi jo veldig mye mer forutsigbarhet i forhold til matsvinn og hvor mange vi trengte ha på jobb istedenfor at det var bare masse drop-in og vanskelig å håndtere en stor mengde folk som vil inn er dør når det var pandemi». De hadde også flere andre tiltak. (i5): «Bestemte oss for å dekke inn en del av de ekstra utgiftene, spesielt i forhold til renhold. Så brukte noen kroner på plakater og begynte å ta betalt for parkering. Vi har ingen utgifter på det (..) men en fryktelig stor ekstraintekt som kan brukes på de andre tiltakene som man er nødt til å forholde seg til». I tillegg så valgte restauranten å forkorte åpningstidene da de under flere tilfeller strevde med å få tak i nok ansatte. (i4): «Forkortet åpningstidene kan man også si var en type krisehåndtering. For å forsikre oss om at vi har nok folk».*

På den andre siden hadde Stokkøya også flere krisehåndteringstiltak som skapte innovasjon for bedriften. (i6): *«Hadde jo noen som satt her og bare innførte online booking på bord og på rom. Så hele gjengen var jo med på lager for å legge til rette for det i 2020. Så opplevde det sånn at krisen gjorde oss sterkere sammen, og da så at det ble et enda mer sammensveiset team». Dette bookingsystemet fungerte også som en krisehåndtering, for å sikre seg mot økonomisk tap. (i4): «At vi tar en «no-show» avgift, så om man booker et bord uten å komme så har må man betale en utgiftsdekning». Det ble også lagt til rette for å bruke ett smittesporing system. Stokkøya utnyttet også muligheten til å prioritere prosjekter som lenge har ligget i tenkeboksen som dannet grunnlaget for deres innovasjonsprosjekter under korona. (i6): «Vi har fått gjennomført mye ting som vi hadde tenkt på, men i mye kjappere tempo og i større omgang. Har vært kreativ og spilt ball hele tiden med staben». (i5): «Så har vi som sagt surra med en del prosjekt som vi liksom inderlig fikk tiden til. Nå har vi bytta fasade*

på hotell og vi har fått anlagt en kjøkkenhage». Denne kjøkkenhagen ble viktig, siden de ansatte kunne komme tilbake på jobb mye tidligere enn hos andre bedrifter.

4.2.2 Innovasjon på Stokkøya

På Stokkøya har innovasjon alltid vært en naturlig og viktig del av bedriften. (i5): *«bestandig vært ganske fram i skoen da, med tanke på bygdeutvikling, altså det å skape et tilbud på bygda som et interessant».* (i6): *«Innovasjon ligger i DNAet vårt fra før (..) har nok vært flink til å sett trender litt sånn før de må komme og å være tidlig ute. Det er litt sånn "first-movers"».* I iverksettelse av disse innovasjonene er det en veldig kort beslutningsprosess, og består av de samme som sitter i krisestyret som tar avgjørelsene for hvilke ideer man skal satse på. Mannen til daglig leder er den mest innovative, tenkende kraften. Daglig leder er utøvende nøktern økonomiske ressursen. De ansatte er mer utøvende makt. (i6): *«Det her prøver vi – OK greit. Litt prøv å feil».* På Stokkøya luftes ideer på en daglig basis. (i4): *«Det luftes så mye ideer her. Det er så mange som bare popper opp. Og noen gang så blir det slik at noe fortsetter å poppe opp».* Under pandemien med permitterte ansatte og en stengt bedrift så bestemte de seg for å utnytte tiden til å iverksette planer som vært i tenkeboksen over lengre tid. (i6): *«Har jo for så vidt egentlig til stadighet liggende utviklingsplaner. Så det var jo egentlig å ta tak i en del av det som vi hadde tenkt å gjennomføre før å iverksette. Fikk iverksette mye fortere og med annen finansiering enn vi hadde planer om før pandemien. Så det løsnet jo en del ting som vi hadde tenkt å gjøre uansett».* På den siden så har pandemien hatt påvirkning på innovasjonskraften hos Stokkøya. (i5): *«Vi har jo både hatt tid, og det har blitt tvunget fram litt nye løsninger i forhold til det»,* (i6) *«Vi fikk mye større fart. Vi ble mer kreativ, fokusert og dedikert».*

4.2.2.1 Kjøkkenhagen på Stokkøya

Under pandemien har Stokkøya utviklet flere innovasjoner, men det største prosjektet er kjøkkenhagen. Kjøkkenhagen er et prosjekt Stokkøya har tenkt på over lengre tid, og hadde avsatt noen midler til. Men da pandemien brøyt ut for fullt, utnyttet de muligheten til å få en kick-start på prosjektet igjennom å få bevilget midler til bedriftsintern opplæring og ga de ansatte nye ansvarsroller. (i6): *«Det var allerede planlagt å leie inn gartner kompetanse for å*

sette i gang med grønnsakshage og dyrking av urter o.l. Og når pandemien kom, så fikk vi gjort om dette til kurs og fikk med de ansatte som gikk her og ikke hadde så mye å gjøre da de var permitterte til å så og forbedre jorda og lære om de forskjellige artene, plantene, kompostering og drift av hage. (..) Det ble også et mye større prosjekt enn det vi hadde tenkt vi i utgangspunktet hadde råd til da». (i5): «Hadde plutselig masse tid til å gjennomføre kjøkkenhage prosjekt. Så vi ansatte en gartner, og vi var ikke permittert så lenge altså før vi hele gjengen var og sto og gravde i hagen og ja, startet på det som nå er et litt større kjøkken hage prosjekt». Denne kjøkkenhagen har ført til at Stokkøya kan bruke mye mere av sine egne råvarer og være i større grad selvberget på grønt enn tidligere, og har siden pandemien vokst seg større. (i5): «Det er nok det største resultatet av at vi var nødt til å stenge ned og plutselig hadde masse ledige hender til å endelig sette i kraft noe som tar litt tid og rett og slett krever at man er der å grever da». (i6): «Kjempebra løsning. Så det gjør jo nå at vi har ansatt gartneren i en nesten full stilling og har utvidet hage og grønnsaksland og sånne ting mer siden pandemien startet».

Utviklingen av dette prosjektet anser forfatter med støtte i litteratur og i data som en radikal innovasjon. Denne plasseringen ble ikke ansett som soneklar, men ble plassert under det radikale da Stokkøya utviser sin evne til å gjøre noe de aldri har gjort før, og tilfører til sin bedrift et prosjekt som er nytt, unikt og utgjør en høy verdi for dem. I tillegg tilfører denne kjøkkenhagen en form av endring i bedriften, da flere av produktene som brukes i restauranten har blitt erstattet. Bedriften har blitt endret ved å bli mer selvdreven som gir en økt bærekraftig posisjon og prosess. Selve strategien for å få kjøkkenhagen opp å gå kan også bli ansett som radikal, da de utnyttet krisen og tiden tilgjengelig til å skape noe helt nytt og fikk prosjektet dekt av bedriftsopplæringsmidler.

4.2.2.2 Stokkøya matopplevelse

En annen innovasjon som kom til under pandemien er matopplevelsen som Stokkøya nå tilbyr til sine gjester. Med høyt påtrykk og begrensede plasser valgte restauranten å styre gjestestrømmen for å få mer ut fra hver kunde. Dette ble blant annet gjort ved å ta i bruk digitale løsninger for et bestillingssystem, som dannet en digital innovasjon for bedriften. (i5): «Skjønt verdien av å styre gjestestrømmen mer enn vi har gjort før fordi at ting blir mer forutsigbart. Tenker først og fremst på det med bordbestillinger i restauranten da som vi aldri

har drevet med her så lenge det har vært åpent. Vi har jo ikke ant om du på en dag får 50 eller 500 gjester. Helt annen kontroll nå som fører til at det er lettere å holde kvaliteten oppe fordi du vet hva du skal forholde deg til. Mer kontroll på matsvinn. Blir jo litt sånn vi tenker, hvorfor i alle dager begynte ikke vi med dette for mange år siden?». Denne krisehåndteringen var med på å skape den unike matopplevelsen på Stokkøya. (i4): *«Så det vi har gjort er at vi har gått fra at man kommer og spiser middag og bestiller i fra en á la carte meny til at man kommer og får en matopplevelse som vi har bestemt på forhånd. Og som oftest så vet ikke gjestene hva de skal få spise innen de kommer heller».* Matopplevelsen gjestene får setter søkelys på høy kvalitet og kommer an på hvilke lokale råvarer og produkter som er ferske av dagen og tilgjengelig.

Denne matopplevelsen på Stokkøya anser jeg som en inkrementell innovasjon. Dette med begrunnelse i hvordan matopplevelsen bidrar til en forbedringsprosess av både løsningen, produktet og prosessene restauranten tidligere har tilbydd. Matopplevelsen som løsning skaper en økonomisk forutsigbarhet og et bedre bærekraftig ståsted med mindre matsvinn. Produktet gir gjestene en opplevelse utenom det vanlige når de spiser på en restaurant. Prosessen er mer effektiv, og det er enklere å planlegge for de ansatte på jobb når de vet antallet gjester på forhånd. Oppsummert er matopplevelsen en forbedring av det Stokkøya allerede har gjort.

4.2.3 Endringer, suksessfaktorer og utfordringer under pandemien

På Stokkøya har de ikke foretatt noen store endringer i sin strategi og forretningsmodell. Helt fra starten har det blitt satset på det norske markedet. Under pandemien har det blitt en endring i gjestestrømmen for å få mer økonomisk ut av hver gjest, men verdiene Stokkøya er bygd på står støtt. (i6): *«Vi har tatt en del ganske strategiske valg og verdivalg helt i oppstarten av bedriften som har vært riktig. Vi har satset på det norske markedet. Vi har satset mye. Stort fokus på klima og miljø. Vi jobber med opplevelser lokalt. Så mye av den grunn strategien som vi har hatt siden oppstart står støtt».* Det samme gjelder innovasjonsprosessen, her har de heller ikke foretatt noen endringer da innovasjon er og alltid har vært en del av bedriften. Derimot har Stokkøya opplevd en endring i markedet. (i5): *«Utvida litt geografisk, i hvert fall i norske markedet. Mye folk fra Østlandet. Ja norgesferie har vært hett, og det har vi jo merket mens da bedriftsmarkedet har på en måte gått litt i motsatt retning», (4): «Vi hadde mere*

utenlandske gjester som kom før». Viser også bekymringer i hvordan dette vil påvirke fremover. (i6): «Under pandemien (..) fikk mer kunder enn vi normalt ville hatt. Det som er litt skremmende er jo at det har blitt fullt stopp. Kurs på for annonsemarkedet har stoppet, privatmarkedet på vent, kanskje mange flere som skal til utlandet nå (..) tror vi får en mer backlash krise nå enn vi har hatt de siste to årene».

Da de ansatte på Stokkøya var kort permittert, fikk satt ut prosjekter og produkter raskt, og hadde høye besøkstall og omsetningsrekorder anser de som å ha lyktes med innovasjon under pandemien. (4): «Jeg synes vi har lyktes. Endringene vi har gjort har klart vært til en fordel for oss og hjulpet oss mye», (6): «Der tror jeg vi ligger i øvre siktet på grunn av vi har vært flinke sammen (..) vi har lyktes veldig bra». Herunder er det flere suksesskriterier som blir poengtert som viktige for bedriften, da spesielt størrelsen, de ansatte og ledelsen på Stokkøya. (i6): «Vi har en god bedriftskultur som gjør at vi alle sammen er vant med at ting jeg ikke er statisk og forutsigbart til enhver tid. Alle vant til det litt skjer ting, og har lært seg å leve i det. (..) Alle sammen var veldig sånn på og klar for å få det her til å gå og til å funke (..) historisk lavt sutre nivå på staben». (i4): «Størrelsen er ganske avgjørende. Det er lettere å omstille seg når man er mindre. Men også fremfor alt eierne og gründerne, de er veldig åpne for det meste og lytter. Veldig fleksible og alltid ute etter å utvikle seg». Støtteordningene har også vært viktige for bedriften. (i5): «Har jo en sjef som er veldig flink og skriver søknader og finner de midlene som man ikke visste eksisterte. Og ja, sett i gang, hold folk i arbeid». (i6): «menneskene som var med å hjelpe oss, og selvfølgelig støtteordningene som kom var jo absolutt gull verdt». I tillegg har de også hatt flaks i tidsperiodene med restriksjoner. (i5): «Vi har vært heldig med at når det har vært lettelse i restriksjonene, så har det vært vår høysesong begge somrene som pandemien har hatt. Så vi har generelt hatt litt sånn stang inn». En annen faktor som blir poengtert som et suksesskriterium på Stokkøya er samarbeid, både internt og eksternt. (i6): «jobb sammen, snakk med andre, samarbeid internt og eksternt, del kunnskap, be om råd, tiltrekke seg gode folk utafør, gjelds jo egentlig hele tiden, men kanskje spesielt i en krise. Vi har delt hele veien og fortalt. Sendt av gårde våre søknader til andre bedrifter som kunne gjøre det samme. En ekstra gevinst som gjør at vi får knyttet både staben internt og eksternt, vi er helt avhengig av hele økosystemet. Sterkere sammen». Det ble også poengtert hvor viktig det er å involvere alle ansatte, og utnyttelse av kunnskapen i bedriften. (i5): «Viktig å involvere hele staben og føle litt på hva alle tenker (..) få inn alle synspunkter fra alle deler av bedriften for å

danne seg et bilde av hvordan det påvirker de enkelte avdelingene». (4): «Altså, det vi gjorde var jo å ta vare enda mer på de ulike skillsa som folk har som allerede er med oss (..) lært oss å utnytte våre ulike ansatte sin kompetanse, hva enn vi besitter og deler det. (..) Hva kan man fikse med det vi har?». De samarbeider også eksternt. (i5): *«Vi har flere avtaler enn noensinne, med flere lokale fiskere som omtrent leverer på døra. (..) Større fokus på en del sånne ting, i forhold til bærekraft, og det miljøavtrykket fotavtrykket vi har lyst til å sette».*

Til tross for at Stokkøya har lyktes under pandemien, har de møtt på flere utfordringer. Disse har hovedsakelig vært tilknyttet restriksjoner, antall ansatte, og utslitthet. Restriksjonene har under pandemien endret seg stadig, som har bidratt til en usikkerhet hos de ansatte. (i5): *«Den første sesongen var jo selvfølgelig den verste der reglene ble endret fra uke til uke (...) altså, mye sån usikkerhet og tolkning av reglene underveis», (i4): «Men det hær med å følge med, uvisheten om man kunne åpne, om det blir skjenkestopp. Vært veldig opp og ned (..) hele tiden følge med å prøve å tilpasse seg».* På Stokkøya har de også møtt på store utfordringer med å få tak i nok folk til å jobbe i sesongene. (i6): *«hadde vanvittig trøbbel med å få tak i nok folk når de stengte grensene over til Sverige (..) måttet låne folk her og derifra som var på 2 til 4 ukers opphold før de for igjen. Stadig nye folk innom i staben. Endrer på en måte hele kulturen hver gang det kommer noen, og hver gang det drar noen. (..) usikkerheten om vi får inn folk, (..) var en ordning via sjøfartsdirektoratet der vi kunne søke om å få inn kritisk personell. Vanvittig byråkratisk runde med dokumentasjon herifra til himmelen, liksom som de skulle ha for å forstå at vi trengte de folkene». (i5): «Det er jo dette i forhold til stab som kanskje har vært det vanskeligste (..) å ha nok hender altså til å faktisk håndtere det vi skal holde på med i forholdsvis korte perioder da vi skal tjene pengene våre for resten av året». Å jobbe igjennom en slik krise over en lengre tidsperiode har også vært krevende for de ansatte. (i6): *«en sån situasjon over lang tid er jo ganske utmattende (..) man blir litt sliten og lei og at man må ta oss etter en sån lang runde hvor de ansatte har vært på alerten over retningslinjer og endret driftsvilkår gjennom så lang tid. (..) Være obs på at det kommer noen dager etterpå, der man er nødt til å legge opp noen dager til å få mer energi».**

4.3 Nidaros

I likhet med Stiklestad og Stokkøya ble Nidaros sitt møte med pandemien voldsomt, som endte med at de måtte stenge ned hele sitt anlegg. Dette førte til store økonomiske tap. (i8): *«Ganske dramatisk egentlig, fordi at først sluttet vi å ha omvisning den ene dagen, mens når vi da neste dagen innså her må vi faktisk stenge kirken og stenge hele anlegget (..) vi tapte jo veldig mye i billettinntekter (..) vært veldig reduksjon i perioder, både i butikken og på omsetning billettsalg»*. Siden Nidaros er en statlig etat ga det bedriften og de ansatte en økonomisk trygghet igjennom pandemien, selv om de måtte melde tidlig ifra om at de ikke kom til å møte inntektskravet. (i7): *«Her har vi ikke lov til å permittere fordi at NAV og NDR det er samme lommeboken (..) Vi er jo tilknyttet direkte til kulturdepartementet. Ga beskjed om at våre inntektskrav på 33 millioner det kommer til å falle bort. Vi kom til å miste 30 millioner hvis dette ble en vedvarende stenging. Det meldte vi inn ganske tidlig»*. Da Nidaros kunne gjenåpne var markedet de opererte i forandret. (i9): *«Når vi åpnet var bare et norsk publikum. Vanligvis har vi besøk fra hurtigruta hver eneste dag hele året, og vi har mange cruiseanløp (..) selv om vi åpner kirken den sommeren for besøkende, så var jo grensene stengt sånn at kundegrunnlaget var lite. Det var jo bare nordmenn. Men i juli 2020 så hadde vi faktisk flere besøkende enn juli 2019 fordi nordmenn reise i eget land. Men så var det jo omtrent ingen besøkende før og etter juli»*. Igjennom krisehåndtering og innovasjon reagerte Nidaros raskt for å tilpasse seg den nye situasjonen. (i9): *«klarte å omstille oss fort fra et internasjonalt marked til et norsk marked»*.

4.3.1 Krisehåndtering på Nidaros

Før pandemien hadde Nidaros kjennskap til krisehåndtering. (i8): *«Vi er en bedrift som er opptatt av å ha gode rutiner på det meste. Vi har en krise beredskapsplan, og det var planlagt en stor kriseøvelse i mars 2020 der alle etater var involvert. Men den ble jo avlyst på grunn av en annen krise, og det var jo nedstenging»*. (i9): *«I krise og beredskapsplanen vår så har vi krise strategier for mange scenarioer. Blant annet (..) personskade, hvis det er ran, terror. Sånne ting har vi strategier for, men vi hadde ikke en strategi for en pandemi»*.

Under pandemien var det krise og beredskapsteamet som tok avgjørelser og sørget for å holde en god informasjonsflyt. (i7): *«Krise og beredskapsteamet besto av alle fire*

avdelingsdirektørene pluss kommunikasjonsrådgiver, drift og sikkerhetsleder (..) forholdt oss til lokale og nasjonale restriksjoner oppe, og har utøvd hele 55 møter på teams». (i8): «Dem har jo hatt veldig mange møter, først og fremst egentlig for å håndtere til enhver tid gjeldende regler for smittevern. Det som har vært hovedfokus på en måte (..) Nå er det jo mindre, men under pandemien så var det kanskje ukentlige møter, kanskje oftere også sånn at det ble på en måte et veldig viktig verktøy». Nidaros hadde ikke noen krisestrategi, bortsett fra at de måtte håndtere dette raskt. (i7): «Hadde ingen strategi på noe annet enn at vi opprettet dette veldig hurtig. Vi har jo intranett og det er et lukket system der vi har en SMS-knapp, og det var den som egentlig var suksessfaktoren her. At vi kan varsle når det kommer nye ting som er viktig å lese». Nidaros var veldig raske med å omstille seg å iverksette flere tiltak. (i9): «Tok ikke noe lang tid fra Norge stengt ned til vi liksom var på ballen og kommuniserte både internt og eksternt liksom. Hva gjør vi? Hvilke følger har det her for Nidarosdomen og tilbudet vårt der? Og hvilke følger har det for de ansatte? Så jeg synes vi var ganske kjapt på ballen i hvert fall».

For å kunne opprettholde driften ble det iverksatt flere krisehåndteringstiltak på Nidaros. (i7): «Var vanskelig til å begynne med, det er å tilvenne seg spriting, vasking, avstand, og folk var redde. For at vi så dødsfallene i Italia og etter hvert rundt omkring». Herunder ble det også lagt opp for at de ansatte skulle kunne ha hjemmekontor med alt av utstyr oppe å gå. (i7): «med tanke på at folk kunne jobbe hjemmefra, vi la til rette for det. Vi oppgraderte alt av PCer og kameraer, og gikk rundet på hver eneste pc som manglet utstyr, lyd og bilde for å være oppe å såt på teams. Så det gikk kjemperaskt å få alle oppe (..) de er helt rutinemessig på teams, og det vil det fortsette å være. Fungerer helt utmerket». Men for flere av de ansatte hos Nidaros hadde de ikke noe annet valg enn å være fysisk på jobb. (i9): «Håndverkerne våre, de måtte jo være på jobb. For de kan jo ikke restaurere Nidarosdomen hjemmefra. Så da hadde vi ulike løsninger hvor de var på jobba annenhver dag eller annenhver uke for å ha færre folk på jobb, sånn at det ikke var så sårbart da i tilfelle smitteutbrudd». En annen form for krisehåndtering er hvordan de valgte å bruke utvikling som et verktøy for å sette de ansatte i nye oppgaver. (i8): «Vi er jo en statlig bedrift, så det var ingen som ble permittert, også de sommer ansatte, og alle beholdt timene sine (..) alle vaktlister måtte jo på en måte skrinlegges, også ble det opprettet time banker i stedet da på sommeren. Så du må gjøre om og omdisponere personale. Og i en periode når vi var stengt, så var det jo å finne andre oppgaver

(..) For eksempel legge litt mer digitalt i forhold til kirka. Det var jo en påske, at man laget et sånn påskemysterium som ble lagt ut også digitalt. Det her med å finne andre former å jobbe på da siden besøkende ikke kunne komme til oss». I tillegg var en av hoved krisehåndteringstiltakene Nidaros gjorde var de grepene som ble iverksatt for å satse på det norske publikum. (i8): «Snur oss rundt og satser på et norsk publikum. Så her må vi tenke, hvordan skal vi planlegge sommeren ut ifra at det kommer norskbesøkende? Så det var vi veldig raskt på». Denne strategien var med på å bidra til utviklingen av Nidaros sitt største innovasjonsprosjekt under pandemien "sommer i borggården" som er en festival for både familien og livsnytere. (i8): «God avstand innenfor egne smittevern, og vi kunne kontrollere antall sånn at "sommer i borggården" ble jo på en måte festivalen som er tilpasset den nye situasjonen da (..) Festivalen varer jo i 3 uker, men det var jo resten av sommeren så måtte vi også gjøre om programmet. Og åpne visninger er veldig populært hos oss, da kan det kom opptil 100 personer på en åpen omvisning. Det kunne du ikke gjøre på grunn av smittevern. Så det var jo på en måte å lage rutiner, og det og tenkte ut det med navnelisten å ha andre typer tilbud også i retning anlegget».

4.3.2 Innovasjon på Nidaros

Hos Nidaros er innovasjon en faktor som de ikke hadde noe særlig forhold til før pandemien. Dette da bedriften hadde økonomiske rammer å forholde seg til med budsjetter og inntjeningsmål. (i7): «Forhold til innovasjon det hadde vi ikke nei». (i8): «Man kan alltid bli bedre på det. Men jeg vil si at det er jo noen rammer man har i forhold til tid, ressurser og sånne ting (..) rammene kan jo variere litt i forhold til prioriteringer, forhold til ledelse, og planene som blir lagt for oss». (i9): «Jeg vil si at vi ikke har jobbet so mye med det. Vi har jo selvfølgelig jobbet med å digitalisere å utarbeide digitale løsninger (..) egentlig først og fremst under eller på grunn av pandemien vi be på en måte pushet til innovasjon. Tidligere så har vi hatt veldig begrenset budsjetter, og det har vært mye fokus på inntjening sånn at vi har måttet ha tilbud som får rett mot der vi tjener mest penger (..) cruise og hurtigturen turister».

I innovasjonsprosessen er det lagt vekt på flere faktorer. (i7): «Vi er veldig opptatt av at vi inkluderer. Det er liksom DNAet, en litt sånn rød tråd at de ulike avdelingsdirektørene som gjerne tar initiativ. Initiativet kan vi gjerne komme fra en annen de ansatte, men da blir flere involvert og man snakker om det, og så vil man da ut ifra hva det gjelder. Så knyttes andre

personer i andre avdelinger til det prosjektet. Vi er jo veldig opptatt av å jobbe i prosjekt på tvers, altså i matrise». (i8): «Vi har jo for hver avdeling, så er det jo avdelingsdirektører som på en måte har ansvar for hver avdeling sine planer. Hva er det som skal prioriteres? Altså det forankres jo igjen i ledergruppa og med de i styret, altså de overordnede planene.»

Når markedssegmentet til Nidaros endret seg under pandemien, ble det åpnet opp en mulighet til å gjøre noe nytt. (i8): «får en så klar melding om at her er det en så tydelig endring i hvem som kommer, så var det veldig naturlig det at vi måtte kaste oss rundt og tenke nytt». (i9): «vi har ønsket å lage flere tilbud, spesielt rettet mot regionens befolkning og nordmenn, men ikke fått muligheten til det da før pandemien og grensene ble stengt, og vi liksom måtte snu oss rundt og tilby noen ting til et norsk publikum (..) var jo egentlig direktøren som tok initiativet så at nå har vi muligheten til å gjøre noen ting i erkebispegården. Nå har vi penger å bruke på det norske marked. Så da ble det mye kjappere beslutninger». For Nidaros ble det klart at det var nå eller aldri om de skulle gjøre noe nytt, da pandemien hadde åpnet rom i budsjettet og frigjort midler. (i7): «Så muligheten, altså det var nå eller aldri. Det var liksom tanken at nå har vi faktisk lov til å kan hente en million kroner til en fantastisk gave til byens befolkning og turister som måtte komme. Det viser oss frem i all vår bredde og i vårt eget anlegg».

4.3.2.1 Koronafestivalen på Nidaros

Da Nidaros måtte snu seg for å ordne et tilbud til en ny markedsgruppe ble koronafestivalen født, også kjent som "sommer i borggården". (i7): «Barn og familie festival som ble til i sommer 2020 i løpet av fem uker. Og da var jeg ikke bare imponert (..) trodde ikke at de tok den ballen fordi det er en statlig etat og man har jo masse tanker om statlige etater hvor tregt det foregår. Men når vi fant dette her lille vinduer at vi skjønnte at det kom til å bli åpnet opp om sommeren, så kastet vi oss rundt. Og samlet faktisk inn budsjetterte midler ifra alle avdelinger for å få til den festivalen som kostet oss en million (..) gikk to runder med hver avdelingsdirektør og hentet penger for å samle i en pott å gi til festivalen». Selve festivalen går over tre uker om sommeren, og inneholder en rekke forskjellige tilbud og aktiviteter både inne og ute. (i8): «Både utendørs aktiviteter, som for eksempel de håndverkerne som vi har var med å presentere sine håndverk. Vi samarbeider med kunstinstitusjoner her i Trondheim som lager kunstutstilling. (..) Flotte herremåltid i herre salen i samarbeid med 2 rom og kjøkken. (..) Veldig

mye av aktivitetene som folk har opplevd til oss tidligere, krone vekst eller steinhuggerverkstedet, kunstverksted for barn. Vi hadde et lite marked (..) mange teater forestillinger, både egne produksjoner og eksterne». (i7): «Alle jobber live og kunne vise hva de egentlig holder på med. Fantastiske greier». Etter de arrangerte festivalen den første pandemi sommeren valgte de neste år å jobbe med å utvide tilbudet. (i8): «Ønsker jo på en måte å skape en sånn god atmosfære, et godt rom å være inne i borggården. Det er jo sånn med både uteservering, matservering og ulike aktiviteter. Vi la også enda større vekt på i fjor sommer. Laget aktiviteter som man kan delta på sammen, så vi hadde da blant annet Escape Room i erkebispegården». I utvikling av aktiviteter ble det også lagt opp til å kunne arrangere de mest populære tilbudet på andre tider av året. (i7): «Du kan jo tenkte deg hvor artig det er å ha Escape Room ned i krypten på Nidarosdomen. Folk gikk jo mann av huset, så det var utsolgt første sommeren vi lanserte Escape Room så vi måtte lage flere typer rom (..) Så har vi utvidet det til å ha Escape rom på og det i høstferien og vinterferien og juletider og påsketider, og så at det at Escape rom hos oss er blitt en greie».

I utvikling av denne pandemi festivalen innoverte Nidaros utenfor sine tidligere og kjente rammer. Nidaros utviklet et produkt for et nytt marked, og jobbet med et utviklingsprosjekt utenfor bedriftens normale arbeidsoppgaver. I denne situasjonen så innoverte Nidaros med å utvikle en festival kun på et par uker, noe de aldri hadde gjort før. Resultatet er en festival som oppfattes av den norske befolkning som et helt nytt tilbud fra Nidaros for sin bransje. Spesielt herunder trekkes Escape Room tilbudet som ble utviklet under festivalen, da det har ført Nidaros utenfor sine rammer utenom festival tidene også. Til tross for at ingen av produktene, verken festival eller Escape Room kan anses som en helt ny innovasjon velger jeg å anse koronafestivalen som en radikal innovasjon. Dette da for Nidaros sin bransje er denne prosjektutviklingen unik og skiller seg ut fra tidligere praksis utarbeidet av bedriften.

4.3.2.2. Nidaros digitalisert

Under pandemien har Nidaros også forbedret sine systemer og tatt i bruk flere digitale virkemiddel som har resultert i digitale innovasjoner. (i9): «Vi har hatt en stor digital konferanse, så det måtte vi plutselig lære oss. Så det er jo en kunnskap vi tar med oss sånn at vi kan bruke senere. Ikke nødvendigvis i en pandemi, men for som et supplement til fysiske konferanser, og vi hadde et digitalt allmøte». Nidaros har også utviklet sitt eget billettsystem,

som også førte til en endring av deres butikk. (i7): *«Butikken har jo vært en sånn kvasiløsning av en suvenir type gave, mens nå blir da en ren spikket av gavebutikk og at vi har endret logistikken inni der og brukte ganske mye penger på interiør og belysning, og få den shinet opp. For at der har vi kaos inne hvert år på grunn av billettene blir solgt der (..) Nå jar vi kjøpt et eget billettsystem for oss. Altså vi var avhengig av Hoopla, og det er litt sånn skikkelig pain, og nå har vi et eget billettsystem sånn at vi styrer alt selv».* I tillegg er Nidaros i gang med å utvikle en QR løsning som skal være for besøkende som skal være tilgjengelig fra denne sommeren av. (i8): *«Vi har nå et samarbeid med at vi har et sånn "digital info-stasjon" inne i Nidarosdomen som vi nå skal få bearbeidet sånn at det blir tilgjengelig for publikum på telefonene deres».* (i7): *«Og så er det nå det som gjøres nå er jo at vi at du nå i sommer skal kunne gå ved å trykke på en QR kode, så skal du kunne få informasjon om inni domen da på egen hånd gjennom telefonen din. Så vi er på vei».*

Disse digitale innovasjonene som Nidaros har foretatt seg under pandemien anser jeg i sin helhet som en inkrementell innovasjon. Dette med henvisning til teori, da de digitaliserte produktene utgjør en forbedringsprosess innenfor de løsningene, produktene og prosessen bedriften allerede har. Herunder er det i hovedsak billettsystemet og QR løsningen som står sentralt, da disse vil effektivisere bedriften å gjøre det enklere for de besøkende, samt å holde kontroll å gi et bedre helhetsinntrykk for de besøkende.

4.3.3 Endringer, suksessfaktorer og utfordringer under pandemien

For Nidaros som bedrift har ikke pandemien ført til de store endringene. Den største endringen er i strategien bedriften har innenfor å nå ut til valgt målgruppe og markedet de operer i. (i9): *«Strategien vår i forhold til hvem vi ønsker besøk av og hvordan vi kommuniserer og hvilke tilbud vi, hvilket program vi lager (..) Sånn at det har jo ført til at vi som jobber med publikum at vi gjør begge deler. Før, så var vi veldig mye rettet mot det utenlandske markedet. Mens nå tar vi oss i tillegg til å justere oss liksom tilbake til det, så tar vi med oss de tilbudene og den jobben vi gjør mot det lokale og regionale publikummet da».* Ellers har pandemien ført til at møtekulturen i bedriften har blitt endret, hvor de reiser mindre og velger digitale møter i stedet. (i7): *«Vi er litt mer effektive på møter. Jeg vil nå si at møtekulturen er lite grann annerledes og mye mer effektivt, men desto mer hektisk. Man kan jo ha ganske mange møter foran skjermen til tider. Så det tror jeg er en varig endring».* Under pandemien har Nidaros

også utnyttet tiden til å utvikle planer, og har laget blant annet en ny formidlingsplan, forskningsplan, restaurerings plan, forvaltningsplan, forskningsplan og formidlingsplan. (i7): «Det var jo å legge planer (..) og alle de planene er jo nå klare til å bli praktisert». Krisen har også bidratt til at Nidaros hele veien har måttet lagt ekstra planer, å være forberedt på endringer i forhold til restriksjoner. (i8): «Men det er på en måte hele tida å ha en sånn plan B. Å ha en sånn kort tidshorison (..) hele tiden planlagt ut ifra den sikre siden da».

Bedriften anser seg som å ha lyktes under pandemien. (i8): «I hvert fall opp i forhold til formidling så føler vi at "sommer i borggården" har vært en suksess. Det har vært godt besøkt. Vi har fått veldig positiv respons, og veldig mye medieomtale». (i9): «Lyktes med å nå ut til et annen publikum og med å lage andre typer opplevelser. Synliggjør erkebispegården som alltid har ligget i skyggen av Nidarosdomen. Synes vi har lyktes i stor grad (..) de tilbudene vi har laget tar vi med oss videre». For at de skulle kunne lykkes under pandemien er det flere suksesskriterier som blir sett på som essensielle. Herunder da ledelsen i kombinasjon med sine ansatte, deres positivitet, kunnskap og omstillingsdyktighet. (i8): «Ledelsen gir rom for det å kunne tilpasse deg til en ny situasjon (..) tar tid å utvikle et sånn helt nytt konsept (..) tar tid i forhold til det med lønnsomhet (..) får rom til å jobbe med utvikling». (i9): «ny direktør som nettopp hadde startet når pandemien kom og at han har vært helt avgjørende hvert fall med å legge til rette for at vi fikk tenke nye ting og bruke penger på det, og også med å komme med ideer selv (..) kommer på flere nivåer». (i7): «overrasket over hvor omstillingsdyktig man egentlig har vært, spesielt publikumsavdelingen (..) de heiv seg rundt, og det er stor entusiasme i hele bedriften». (i9): «vi hadde jobba våren 2020 med mange scenarioer og har liksom hele tiden vært veldig tilpasningsdyktig og jeg tror det har berget oss ja». (i9): «For vår del så handler det om å snu om ganske raskt. Tør å tenke helt nye tanker og prøve å se muligheter i det og tør å gå for det. Selv om man hadde mæ kortere planleggings periode enn vi vanligvis har (..) det lyktes jo fordi at det allerede ligger en kompetanse og erfaring i bunnen, så er det bare at man snur om og bruker den». (i8): «hele tiden vært en veldig sånn positiv drive». I tillegg blir det poengtert viktigheten av å inkludere alle i hele bedriften. (i7): «Være modig og inkludere alle og enhver i bedriften. For dette, det er helt utrolig hva en stille renholder kan finne på å si når du får det menneske inn i en idémyldring fase, og det kan være rent gull. Så det er viktig å involvere alle».

Selv om Nidaros har lyktes godt har ikke tiden under pandemien gått uten utfordringer. (i7): «At det er stor forskjell på folk. Noen har likt seg veldig godt på hjemmekontor, andre har gått på veggen. Dette sosiale, altså det å ikke undervurdere det behovet for å faktisk være sosial selv om det er en meter avstand». (i8): «I løpet av en toårs periode nesten ikke seg kollegaene dine.» Det har også vært utfordringer med å skulle få investert i alt av utstyr. (i7): «få hurtig investert i sprit dispenser og i munnbind- og hurtigtest lager. Den siste runden så har det jo vært voldsomt press på en måte å ha hurtigtester». Avslutningsvis har Nidaros opplevd utfordringer knyttet til sin markedsføring og strategi. (i9): «markedsfører med tanke på å trekke flest mulig til anlegget vårt, også skulle man plutselig trekke akkurat passe mengde folk. Fordi det skulle ikke være trengsel eller kø (..) ikke om å gjøre å trekke så mye folk, men heller om å gjøre å informere dem som kom best mulig».

4.2 Komparativ analyse

I dette delkapittelet vil innsikten presentert av hver bedrift analyseres opp mot kategorier. Disse kategoriene belyser litteraturen «modell 2: teoretisk bakgrunnsbilde» er bygget på, og inkluderer analysespektre innen krisehåndtering og innovasjon. Teorien i krisehåndteringen er delt opp i før, under og etter krisen. Det siste punktet vil ikke inkluderes da krisen fortsatt blir ansett som pågående. Innenfor disse kategoriene vil jeg bruke innsikten presentert for å avgjøre hvilken grad bedriftene treffer opp mot presentert kategori. Disse inkluderer: lavt, middels og høyt nivå. Skillet som avgjør hvilket nivå bedriften havner på påvirkes av flere faktorer. Først sammenligningsgrunnlaget, for eksempel høyt nivå vil bli gitt til det eksempelet hos en casebedrift som står ut og som kan knyttes til teori tidligere presentert. Mens lavt nivå vil bli gitt om eksempelet hos den spesifikke case bedriften kan sies å ikke bidra til samme verdi for bedriften, eller kan kobles i like stor grad til teorien. Nivåene er basert på disse tre casene, som betyr at høyt og lavt nivå viser til det beste eksempelet hos disse tre casene og tar utgangspunkt i dem. Dette betyr at om andre case bedrifter har vært inkludert kan det ha hatt betydning på grad av nivå. Middels nivå viser til når eksemplene kan kobles til teori, og har utgjort en verdi for bedriften, men har muligheten til ytterligere prestasjon. Videre danner nivået underlaget for funn fra hver case bedrift, og vil brukes som utgangspunkt i denne komparative analysen hvor bedriftene sammenlignes.

4.2.1 Krisehåndtering

I teorikapittelet ble tre trinn tilknyttet krisehåndtering introdusert, hvor det første var forebygging før en krise. Sørensen beredskapsmodell baserer seg på tidsperiodene innenfor en krise, hvor to av de fire trinnene er forebygging og forberedelse. Det ble poengtert at for å kunne utnytte muligheten av en krise må bedriften være forberedt på forhånd, og være klar til å tilby noe nytt eller forbedret. I avgjørelse av nivå ender bedriftene opp med ulikt resultat. I presentasjon av materiale om Stokkøya ble det fremlagt at bedriften ikke hadde prioritert krisehåndtering før krisen, og at de heller løste problemer ettersom de oppsto. Derfor har jeg valgt å sette Stokkøya til et lavt nivå innen krisehåndtering før krisen, da de ikke utviste noen form for forebyggende eller forberedende tiltak. På den andre siden hadde både Stiklestad og Nidaros et forhold til krisehåndtering før pandemien ankom. Arbeidsmiljøutvalget til Stiklestad hadde utviklet kriseplaner til flere scenarioer, og Nidaros hadde gode rutiner på plass i tillegg til en kriseberedskapsplan. På bakgrunn av at både Nidaros og Stiklestad hadde utført rutiner innen forebygging og forberedelse velger jeg å sette begge to til et middels nivå. Sett i lys av teorien hvor verken den ene eller andre var klare til å tilby noe nytt eller forbedret er det ikke forsvarlig å sette de til det høyeste nivået.

	STIKLESTAD	STOKKØYA	NIDAROS
KRISEHÅNDTERING FØR KRISEN	Middels	Lavt	Middels

Tabell 5 – Nivå: krisehåndtering før krisen

Årsaken til hvorfor de ender opp med ulike nivåer kan skyldes sektor tilhørighet. I det offentlige og hos statlig etat er øvelser innen krisehåndtering obligatorisk, og det er avsatt tid og ressurser til å jobbe med det. I midlertidig hos det private er dette valgfritt, hvor bedriftene nødvendigvis ikke har ressursene tilgjengelig for å prioritere noe som blir ansett som usannsynlig. Til bemerkning hadde ingen forutsett en pandemi, som førte til at alle tre startet med blanke ark i forhold til krisen. Derfor måtte bedriftene i likhet støtte seg på sin egen omstillingsevne for å tenke ut alternative løsninger raskt. I empirisk materiale ble det lagt frem hvordan alle bedriftene hadde lyktes under pandemien, igjennom utnyttelse av muligheten til å tilby noe nytt eller forbedret. Dette resultatet støtter ikke teorien til Archibugi, Filippetti & Frenz (2013) om at bedriften må være forberedt på forhold for å kunne gjøre denne

utnyttelsen. På den andre siden ville det ha vært en fordel for bedriften å være bedre forberedt, da det ville gitt muligheten for raskere suksess i og med man slipper å bruke tid og ressurser på utvikling i begynnelsen av krisen. Samtidig ville det bidratt til en mindre grad av usikkerhet hos de ansatte.

Under krisen er det første steget i turisme krisehåndtering å formulere en krisestrategi, for deretter å sette denne strategien ut i praksis (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021). Innenfor denne parameteren ble det oppdaget tre forskjellige nivåer av utførelse hos bedriftene. Her anser jeg Stokkøya til å tilhøre lavt nivå, da de valgte å hoppe over formuleringen strategi og gikk rett på å oppdage løsninger ut i praksis for å deretter implementere disse raskt. I likhet hadde ikke Nidaros en krisestrategi, men la ansvaret hos sin krise og beredskapsgruppe som tok avgjørelsene i fellesskap mens de løste de problemer som måtte oppstå. Her velger jeg å sette Nidaros på et middels nivå til tross for likhetene med Stokkøya, da hele Nidaros sin beredskapsgruppe var inkludert i avgjørelsesprosessen, som viser at de måtte legge høyere vekt på strategivalg. Stiklestad derimot valgte å satse på en digital transformering som krisestrategi, for deretter å sette dette ut i selve handlinger. På grunnlag av at denne handlingen støtter teorien blir de satt til et høyt nivå innen krisestrategi. I Sørensens beredskapssirkel (2017, i Borch & Andreassen, 2020): respons, viser det til hvor raske bedriften var ute med å sette i gang tiltak for å svare på krisen og kunne fortsette vanlig drift. Tidligere i presentasjon av hver bedrift ble det opplyst eksempler på spesifikke tiltak som hadde blitt iverksatt. Alle disse tiltakene viser til at bedriftene var raske i sin respons, som danner grunnlaget for at bedriftene blir tildelt et høyt nivå innen krisehåndtering. Kombinasjonen av bedriften sin turisme krisehåndtering og respons i iverksettelse av tiltak danner grunnlaget for sluttnivået bedriftene havner på innen krisehåndtering under krisen.

	STIKLESTAD	STOKKØYA	NIDAROS
TURISME KRISEHÅNTERING: STRATEGI	Høyt	Lavt	Middels
KRISEHÅNTERINGSTILTAK	Høyt	Høyt	Høyt
KRISEHÅNTERING UNDER KRISEN	HØYT	MIDDELS	HØYT

Tabell 6: Nivå – Krisehåndtering under krisen

Til tross for at bedriftene havnet i ulike nivåer innen krisestrategi er det flere likheter som kan trekkes frem. Først ved problemløsning, hvor alle valgte å løse problemer fortløpende ved oppdagelse. Videre viser bedriften til et felles valg om å bruke lite tid og ressurser på formulering av strategier, men fokuserte heller på å komme i gang raskt i praksis ved å stole på sine egne kreative- og omstillingsevner. Årsaken til denne fellesnevneren kan skyldes tid og kunnskapsmangel. Ingen hadde bred kunnskap om koronakrisen ved oppstart da det var helt nytt. Derfor kunne heller ingen forutsi varigheten av krisen. Med disse forutsetningene hadde bedriften kunne endt opp med komplett nedstening over lengre tid om de ikke hadde bestemt å ta veivalg underveis. På den andre siden kommer det fram ulikheter i hvor ofte bedriftene valgte å ha krisemøter for å legge strategier. Stokkøya hadde sjeldent store møter med flere involverte da eier og leder tok sine avgjørelser kjapt i samtale, mens på Stiklestad var det flere møter for å koordinere å legge planer, og på Nidaros var det ofte flere møter i uka. Dette kan skyldes størrelsen på bedriftene, da Stokkøya er en mye mindre bedrift er ikke behovet for møter det samme da det er en person som tar avgjørelsene for hele bedriften. Mens på Stiklestad og Nidaros er det flere avdelinger og flere ansatte som har et beslutningsansvar.

Innen krisehåndtering under krisen utviste alle bedriftene et høyt nivå. Årsaken til dette kan være ledere som har forstått Larry Clark (2020) sine fire nøkkelendringer som hjelper ledere til å drive fram en nyttig endring i sin bedrift. Lederne til bedriftene har vært villig til å prøve nye ting, og ansatte som har hatt lyst til å bidra. Her viser bedriftene likhetstrekk i kreativitetsevne, omstillingsdyktighet, kunnskapsutnyttelse og å se mulighetene. Demonstrerer også likhet i hvordan de lærte mens de holdt på, og prøvde nye ting fortløpende. Som et tiltak valgte de å satse på det norske publikum, som kan være en faktor av tvang, da de andre segmentene ikke lenger var et alternativ. Bedriftene valgte også samme strategi ved å sette ansatte inn i nye oppgaver, og utnyttet kunnskap på tvers internt og eksternt. Årsaken bak dette kan være ønsket om å starte opp prosjekter raskt, som førte til en avhengighet av egen arbeidskraft og bruk av ressurser tilgjengelig. I likhet innførte også bedriftene en rekke smittevernstiltak. Disse tiltakene bidro til at bedriftene måtte utvikle seg teknologisk for å kunne holde åpent. Alle bedriftene har uttrykt at digitalisering forbedret bedriften og bidro til fleksibilitet og effektivitet. Likevel er hoved likhetstrekket i krisehåndteringstiltak hvordan bedriftene valgte å satse på innovasjon, som er en av de fire

strategiske svarene en bedrift kan ha på en krise. Innovasjon var eneste måte å fortsette vanlig drift på om bedriftene suksessfullt skulle operere under pandemien. På den andre siden kan man se ulikheter innen krisehåndteringstiltak som bedriftene utførte. Stiklestad sørget for å holde kostnadene nede ved ansettelsesstopp og avlysning av skuespill, mens Stokkøya iverksatte flere økonomiske tiltak ved å for eksempel øke omsetningen per kunde og dekke inn ekstra kostnader ved å ta betalt for parkering. Derimot Nidaros som en Statlig Etat trengte ikke å tenke på de økonomiske aspektene, som satte Nidaros i en privilegert situasjon hvor de i større grad kunne senke skuldrene. En annen ulikhet er at Stokkøya var nødt til å permittere sine ansatte, mens Stiklestad og Nidaros alltid kunne beholde sine ansatte i jobb. Sett fra et helhetlig utenfra perspektiv har de tre bedriftene lyktes godt med krisehåndtering under krisen, da de alle var raske til å snu seg, innføre håndteringstiltak, utvikle innovasjonsprodukter, og lansering av disse suksessfullt ut i markedet.

Da spor av pandemien fortsatt preger samfunnet og verden over anser jeg pandemien fortsatt som en pågående krise. Derfor er det ikke mulig å se på det utfallet etter en krise, samt siste punktet i Sørensens beredskapssirkel (2017, i Borch & Andreassen, 2020): gjenoppbygning.

4.2.2 Innovasjon

Veien fram til en innovasjon påvirkes av flere faktorer, og viser til handlings- og innsatsområdet i en innovasjonsprosess. Disse faktorene er: organisering, marked, finansiering, teknologi og regelverk (Hernes & Koefoed, 2007). For å avgjøre hvilket nivå bedriftene tilhører vil hver av disse faktorene analysere, som i kombinasjon utgjør sluttnivå. I organisering av en bedrift er beslutningsprosessen sentral. Her vil høyt nivå vise til en kort og rask beslutningsprosess, og lavt nivå det motsatte. På Stokkøya tas beslutninger raskt, hvor eier/leder tar avgjørelser fortløpende. Mens hos Stiklestad er prosessen lengre, da små beslutninger tas av avdelingsledere og store beslutninger av lederstyret. Dette kan man se likhetstrekk hos Nidaros, hvor avdelingsdirektørene tar avgjørelsene for sin avdeling. Basert på dette anses Stokkøya til et høyt nivå innen beslutningsprosess, mens Stiklestad og Nidaros blir satt til et middels nivå. Faktoren marked har påvirket bedriftene, da alle mistet kundegrupper i ulik grad som de var avhengige av. Innen marked siktes det til segment gruppen innovasjonen er rettet mot, da markedet endret seg førte det til at alle utviklet produkter rettet mot nordmenn. Sett i lys av dette rangeres bedriftene til et middels nivå.

Innen finansiering klarte bedriftene å finne midler som de normalt ikke ville hatt tilgang til ved bruk av ulike kanaler og virkemidler. Denne finansieringen var essensiell for å lykkes i hvert av innovasjonsprosjektene, derfor anses hver av bedriftene til et høyt nivå. Innenfor teknologi, har bedriftene utført ulike nivåer. Hos Stokkøya ble de tvunget av pandemien til å ta i bruk digitale verktøy som bookingsystem på bord og rom, men hadde i utgangspunktet ikke et bredt område innen teknologi. Derfor anser jeg Stokkøya til et lavt nivå. Mens hos Nidaros ble det under pandemien etablert et eget QR og billett system, digital møtekultur og konferanser. I kombinasjon med eksisterende teknologi i bedriften danner det grunnlaget for et middels nivå. Derimot hos Stiklestad valgte de å satse på digitalisering som en krisestrategi, som førte til utvikling og utnyttelse av teknologi på flere plattformer og gir dem et høyt nivå. Innen regelverk, er det ulike nivåer bedriftene må forholde seg til. Nidaros som statlig etat og Stiklestad i fylkeskommunal sektor har spilleregler og betingelser å forholde seg til. Mens Stokkøya har et friere rom til å velge sine egne spilleregler så lenge de holder seg innenfor lovens grenser. Derfor anses Stiklestad og Nidaros til et lavt nivå, da de må forholde seg til et strengere regelverk som begrenser veien til innovasjon. Mens Stokkøya blir rangert til et høyt nivå, da veien til innovasjon påvirkes av mindre begrensninger. Totalt har Stiklestad og Stokkøya sine nivåer blitt rangert til to middels, to høyt og en lav, som summerer seg til et middels nivå innen innovasjonsprosessen. Mens Nidaros har blitt rangert til lavt, tre middels og et høyt nivå, som også i kombinasjon summerer seg til et middels nivå.

Innenfor definisjon på hva innovasjon er presenterte Schumpeter (1934) fem forskjellige elementer som viser til ulike metoder en bedrift kan bruke for å innovere. Her har bedriftene i utgangspunktet utviklet inkrementelle, digitale og radikale innovasjoner innen det første punktet: lansering av et nytt produkt, eller en forbedret utgave av et produkt. Med inkrementell innovasjon så viser det til en forbedringsprosess innenfor bedriften sin ramme av løsninger (Norman & Verganti, 2014). Den inkrementelle innovasjonen «Nidaros digitalisert» har forbedret bedriften sine løsninger, og utgjort en forskjell for deres ansatte og besøkende. Likevel anser denne som et lavt nivå, da teknologien har blitt standard for de fleste bedrifter og om Nidaros skal fremstå attraktiv må de holde tritt med markedet. Dette kan også anses som en digital innovasjon som ved kombinasjon av teknologi med fysiske produkter skapt tjenester som har gitt ny verdi til kundene, som danner grunnlaget for et middels nivå. «Stokkøya matopplevelse», bedriftens inkrementelle innovasjon har forbedret

restaurantutvalget, og gir gjestene en unik opplevelse. Da innovasjonen begrenser seg til restauranten fører det til at jeg anser innovasjonen til et middels nivå. Som tidligere nevnt utviklet Stokkøya digitale verktøy som bookingsystem på bord og rom som kan anses som digital innovasjon. Digitaliseringen ga bedriften forutsigbarhet i antall gjester og skapte i helhet en bedre opplevelse for gjestene. Derfor blir denne innovasjonen ansett som et middels nivå. Videre hos Stiklestad ble «kunnskapsreisen» utviklet under pandemien. Denne ble for Stiklestad ansett som et helt nytt produkt, og løftet bedriften sin ramme av eksisterende produkter til skoler. Produktet har funnes i utlandet i mange år og vært et attraktivt produkt. Igjennom utnyttelse av å utvikle produktet i Norge tilbyr Stiklestad et bærekraftige alternativ med kortreist vei. Sett i lys av dette rangeres denne innovasjonen som høyt nivå.

Ved en radikal innovasjon blir det henvist til når en bedrift innoverer med noe de aldri har gjort før, og innovasjonen blir sett på som noe helt nytt, uklart og unikt (Norman & Verganti, 2014). Hver av bedriftene har utviklet en form for radikal innovasjon. Hos Stiklestad valgte de å gjøre noe de aldri har gjort før igjennom sin digitale transformasjon. Denne innovasjonen bidro til at de kunne nå ut til bredere publikum enn tidligere, og ble en alternativ måte å formidle. Innovasjonen er avhengig av å ha ressurser til å opprettholde synligheten på de digitale plattformene, som har satt begrensninger for innovasjonen. Derfor anser jeg innovasjonen som et middels nivå. Denne innovasjonen er i helhet en digital innovasjon, og har digitalisert Stiklestad sine eksisterende produkter for å kunne formidle og dekke inntjeningskrav. Derfor anses denne digitale innovasjonen til et høyt nivå. På Stokkøya ble kjøkkenhagen presentert som deres radikale innovasjon. Denne innovasjonen har bidratt til noe helt nytt for bedriften hvor de utviklet utenfor tidligere rammer. Fremover har denne innovasjonen et stort utviklingspotensial, da hagen vil fortsette å vokse. I tillegg er det muligheter for flere utviklingsprosjekter igjennom denne innovasjonen. Derfor rangeres kjøkkenhagen til et høyt nivå. Sist, men ikke minst, radikal innovasjonen «Koronafestivalen hos Nidaros» bidro til å ikke skape bare en innovasjon, men også til flere produkter Nidaros har lansert. Herunder for eksempel Escape Room. Disse produktene har bidratt til å løfte Nidaros til et nytt nivå, hvor de fremstår mer attraktiv for gjester igjennom året. Her er det også utviklingspotensial, som har ført til at jeg rangerer de til et høyt nivå.

Med kreativitet i turisme så viser teorien til tankesettet som danner veien til ideskaping eller en krisehåndtering. Hver av bedrift har vist evne til å tenke eksperimentelt og ukonvensjonelt,

som resulterte igjennom et åpent sinn til at de klarte å komme opp med nye ideer som førte til deres innovasjonsprosjekter. Her rangerer jeg Stiklestad til et middels nivå, da det var mange som valgte å satse på digitalisering under korona. Mens Stokkøya og Nidaros skilte seg ut igjennom å gå sin egen retning i sine innovasjonsprosjekt, som begrunner hvorfor de rangeres som høyt nivå. Totalt sett har alle tre bedriftene utvist et middels nivå av innovasjon under pandemien.

	STIKLESTAD	STOKKØYA	NIDAROS
INNOVASJONSPROSESSEN	Middels	Middels	Middels
INKREMENTELL INNOVASJON	Høyt	Middels	Lavt
RADIKAL INNOVASJON	Middels	Høy	Høy
DIGITAL INNOVASJON	Høyt	Middels	Middels
INNOVASJON/KREATIVITET I REISELIV	Middels	Høyt	Høyt
INNOVASJON UNDER PANDEMIEN	MIDDELS	MIDDELS	MIDDELS

Tabell 7 – Innovasjon: under pandemien

I modellen er disruptiv innovasjon ikke inkludert, da ingen av bedriftene sine innovasjoner kan sies å ha vært banebrytende ved å endre hele markedet det opererer i. Totalt har alle bedriftene blitt rangert til et middels nivå av utførelse innen utvikling av innovasjon under pandemien. Dette demonstrer at bedriftene har innenfor teoriens rammer utviklet innovasjonsprosjekter suksessfullt. Likevel er det flere likheter og ulikheter i håndteringen av innovasjon som kan trekkes frem. Først i innovasjonsprosessen, ved faktoren beslutningstid. Her har bedriftene vist ulike nivåer i hvor raske de er til å ta beslutninger. Dette kan være på grunn av bedriften sin størrelse. En liten bedrift ikke har like mange ansatte, avdelinger eller et styre å ta hensyn til. Likevel har de større bedriftene, Stokkøya og Nidaros i likhet utvist evne til å ta avgjørelser raskere under pandemien. Dette var en viktig suksessfaktor for at bedriftene kunne iverksette sine innovasjonsprosjekter raskt. Markedsendringene under pandemien førte til at bedriftene i likhet endte opp med å satse på det norske markedet. Stokkøya har alltid hatt dette markedsriteriet, mens Nidaros og Stiklestad måtte finne andre måter å få det norske publikum interessert i sin bedrift ved bruk av innovasjon. Videre er det

også likheter i jakt på en kilde til finansiering, som var en avgjørende suksessfaktor for at innovasjonsprosjektene skulle bli lansert. Her kommer det i tillegg fram ulikheter i hvor midlene ble funnet, årsaken bak dette er sektor tilhørighet. Hvilken sektor bedriften tilhører begrenser hva organisasjonen er berettiget til å søke på, og omstendighetene rundt hva som blir innvilget. Videre har også alle bedriftene implementert teknologi under pandemien. I likhet har teknologien bidratt til å gi en økt form av kontroll og effektivisering av prosedyrer. På den andre siden har bedriftene i ulik grad valgt hvor mye av bedriften som skal digitaliseres. Dette kan skyldes at digitalisering oppleves som vanskelig, eller ved høy motstand internt i bedriften mot digitale endringer. I regelverk kan man se likhet i hvordan regelverket har bidratt til å fremme innovasjon under krisen, da det løsnet opp begrensingene hos Stiklestad og Nidaros. Innenfor disse likhet og ulikhetene kan det virke som en smidigere vei for Stokkøya. Årsaken kan være at for Stokkøya har innovasjon lenge før krisen vært en del av bedriften sitt DNA. Derimot hos Nidaros har denne praktisk vært ikke eksisterende, og Stiklestad har hatt begrensinger i ressurser å bruke på innovasjon.

Innenfor utvikling av innovasjons prosjekter har alle bedriftene i likhet vært suksessfulle i lansering av sine digitale, radikale og inkrementelle produkter. Alle bedriftene så på innovasjon som en metode å opprettholde daglig drift ved å få de ansatte inn i nye roller, og holdt bedriften samlet ved en kombinasjon av utvikling og utforskning. Valget bak hvorfor bedriftene valgte å innovere kommer fra bedriftens utgangspunkt, som viser til ulikheter. Nidaros måtte nå ut til et nytt markedspublikum da de hadde mistet sin segmentgruppe, Stiklestad måtte finne alternative måter å formidler ut til sitt publikum på, mens Stiklestad ville få de permitterte ansatte ut raskest mulig i jobb. Et annet likhetstrekk disse innovasjonsprosjektene har er hvordan de har tilført bedriftene en verdi, eller har forbedret bedriften til en viss grad. Man kan også se hvordan innovasjonene har ført til en sterkere bærekraftig posisjon hos bedriftene. For eksempel igjennom korte reisedistanser, utnyttelse av lokale varer og samarbeidspartnere, og digitale system som minker blant annet reisevirksomheten.

På den andre siden kan man se ulikhetene i innovasjonene utformet, i form av hvilken type av utviklingsprosjekt de har valgt å lansere. Stiklestad gikk den digitale veien, Stokkøya satte søkelys på bygdeutvikling og bærekraftige alternativ til restauranten, mens Nidaros utviklet en helt ny festival for å samle mennesker under selve pandemien. Et annet likhetstrekk i

innovasjonene er hvordan samarbeid internt og eksternt har vært essensiell for suksess i prosjektene. Nidaros var i begynnelsen av sin digitaliserings prosess i samarbeid med eksterne aktører for å kjøpe tjenester av de før de fikk opp sine egne systemer, og samarbeidet deretter med de som utviklet disse systemene. I tillegg til å tilby produkter fra eksterne aktører under sin festival. Mens i restauranten på Stokkøya har de samarbeidet med eksterne lokale fiskere o.l. for å alltid tilby fersk og kortreist mat i sin matopplevelse. På Stiklestad ville ikke utvikling av kunnskapsreisen vært mulig hadde det ikke vært for samarbeid med flere eksterne parter. Videre kan man se fellestrekk i hvordan alle bedriftene var nødt til å være kjappe til å snu seg rundt, utvikle og lansere sine innovasjoner. Her var de ansatte nødt til å tre inn i nye roller for å realisere innovasjonene, som viser et fellestrekk i høy grad av omstillingsdyktighet. En annen ulikhet er hvor forberedte bedriftene var i møte med krisen og deres muligheter til å innovere raskt. På Stokkøya var det enkelt å sette i gang med prosjektet med engang de hadde sikret seg midler, da de hadde flere planer liggende de hadde tenkt på over lengre tid. Mens på Stiklestad bestemte de seg for en digital transformasjon helt i begynnelsen, og måtte deretter bare hoppe ut i det og lære mens de gikk. På Nidaros hadde de bare noen uker på seg til å utvikle og planlegge en hel koronafestival. Selv om det er ulikheter i hvor forberedte bedriftene var, viser de klart og tydelig et mønster i hvordan man kan utvikle innovasjon raskt ved å prøve og hoppe ut i det. En annen forskjell ved innovasjonene er deres muligheter og begrensninger. Kjøkkenhagen på Stokkøya har et høyt nivå av muligheter, da den fortsetter å vokse ettersom tiden går. Mens på Stiklestad har de begrensninger i hvor mye ressurser de kan bruke på sin digitale transformasjon, og etter pandemien er over er det ikke garantert at de kan prioritere dette prosjektet i like stor grad. På Nidaros er det også vanskelig å si om de kan fortsette med festivalen etter krisen er over, da de har brukt midler fra blant annet reisebudsjetter o.l. og må da lage rom for å finne midlene et annet sted.

En annen årsak til de ulike nivåene innovasjonsproduktene ble rangert som kan være på grunn av bedriften sitt forhold til innovasjon fra før krisen oppsto. Hos Nidaros har de ikke hatt et særlig forhold til innovasjon før pandemien, og med fullt søkelys på å utvikle sin radikale innovasjon kan det ha ført til en begrensning ved å kun klare å engasjere seg fullt for en innovasjon av gangen. Derimot på Stokkøya har innovasjon lenge vært en naturlig del av bedriften, som kan være en utslagsgivende årsak til at de har klart å utvikle og sjonglere flere prosjekter fortløpende igjennom pandemien uten at noen har falt igjennom sprekkene. Mens

på Stiklestad har de god erfaring med innovasjon fra tidligere, men har vært begrenset til et par utviklingsprosjekt i året. Krisen har gitt friere tøyler i form av ressurser som kan være en faktor for at de har kunne jobbet på flere innovasjonsprosjekter enn tidligere, og sørget for å sette disse til et høyt nivå.

Innenfor innovasjon og kreativitet i turisme har det blitt presentert Broshi-Chen & Mansfeld (2021) sin modell QS&IM. Modellen viser hvilken grad tanker og handlinger er involverte hos bedriften under krisehåndteringen og består av fire firkanter: gammeldags, prøving og feiling, trinnvis og gjennombrudd. I plassering av bedriftene innen disse firkantene har alle bedriftene i likhet havnet i en av de øverste firkantene, som fremviser evnen til kreativitet og innovasjon ved fremheving av mulighetene som kan skapes under en krise. Her vil jeg kategorisere Stiklestad til trinnvis, hvor de trinnvist prøvde å teste underveis det digitale uten å ha planlagt for mye på forhånd. De lærte mens de holdt på. Mens i ulikhet kategoriseres Stokkøya og Nidaros i firkanten gjennombrudd. Dette da bedriftene i likhetstrekk kan sies å være i en bedre tilstand etter krisen enn før. Stokkøya har fått mer selvdreven kost, høye besøkstall, forbedret infrastruktur og gikk økonomisk i pluss. Nidaros utviklet populære produkt og tilbud, har flere planer liggende klare for iverksettelse, høye besøkstall, forbedret infrastruktur og har nådd ut til et helt nytt marked. Hvorfor bedriftene har havnet på ulike nivåer kan kobles til flere faktorer: kreativitet, ressurser, økonomi, ledelse og frihet. Oppsummert har alle bedriftene utvist evne til å suksessfullt innovere under en krise ved bruk av ulike metoder.

5. Diskusjon

I den komparative analysen ble empirisk materiale til bedriftene presentert og dannet grunnlaget for hvilket analysenivå de ble rangert som innen krisehåndtering og innovasjon. Denne rangeringen danner grunnlaget for funn, og vil videre bli brukt som utgangspunkt for diskusjon i dette kapitlet.

I krisehåndtering viser teorien til at man kan dele begrepet inn i tre perspektiver: forebygging før en krise, krisehåndtering, og utfallet etter en krise (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017). I den komparative analysen kommer det fram at forebygging før en krise ikke er en essensiell faktor for å lykkes i utnyttelse av krisen. Archibugi, Fillipetti & Frenz (2013) hevdet bedriften måtte være forberedt på forhånd av en krise, og være klar til å tilby nye eller forbedrede produkter. Dette motbevises i presentasjon av empirisk materiale, hvor ingen av bedriftene var forberedt for en krise som koronapandemien – og alle startet med blanke ark. Videre kom det fram at det viktigste for bedriftene når en krise inntreffer ikke var forberedelsen, men bedriften sin evne til å omstille seg, implementere krisehåndteringstiltak og raskt lansere innovasjonsprosjekter. Sett i lys av dette vil videre diskusjon se dypere på krisehåndtering og innovasjon under krisen.

Første steget i turisme krisehåndtering er å formulere en krisestrategi (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021). I presentasjon av bedriftene kommer det fram at dette steget ikke var prioritert, da krisen kom raskt på og valgte derfor å starte rett på tiltak i praksis. Dette var nødvendig da de måtte være raske til å tilpasse seg krisen. Innen krisehåndtering ble det i teori kapitlet presentert følgende forståelse knyttet til begrepet: *«Krisehåndtering viser til tidsfasen under krisen, som belyser de tiltak en reiselivsbedrift iverksetter for å begrense skadene og følgene av krisen. Disse tiltakene inneholder hvilke spesifikke beredskapsoppgaver som implementeres. Herunder vises det til de følgende strategier, taktikker, institusjoner, prosedyrer og samarbeid som er satt i spill ved bruk av bedriften sin evne til kreativitet»*. Denne forståelsen av begrepet kan vi finne flere eksempler av i bedriftene sin håndtering av pandemien. Først og fremst var bedriftene raske ute med å iverksette ulike tiltak for å kunne opprettholde driften ved å prioritere oppgaver, og inkluderte en umiddelbar innsats. Det ble avdekket i den komparative analysen at rask responstid var essensiell for å håndtere krisen,

som støtter teorien om respons i Sørensen (2017) sin beredskapssirkel. I håndtering av krisen valgte alle bedriftene samme strategisk svar: innovasjon (Wenzel et al, 2020 i Kraus, et al., 2020). I likhet kom det fram hos bedriftene flere faktorer som de anså som viktige for sin suksess i sin håndtering av krisen. Disse inkluderer en identifisering av mulighetene, snu seg raskt, ha ansatte og ledere med god kreativitet- og omstillingsevne som har lyst til å prøve nye ting, kunnskapsutnyttelse og samarbeid internt og eksternt. Alle bedriftene viser til eksempler på hvorfor disse trinnene har vært essensielle. Hadde ikke bedriftene vært raske til å identifisere mulighetene å iverksette sine krisehåndteringstiltak hadde situasjonsbilde deres sett annerledes ut. For å kunne gjøre dette var de avhengig av å ha ansatte i bedriften som ikke var redd for endring, og ble med å hoppe ut i nye situasjoner og bidro inn i situasjonene med sine ideer og kunnskap. Igjennom samarbeid internt på tvers av bedriften fikk de utnyttet all av tilgjengelig kunnskap og ressurser. Samtidig ved samarbeid eksternt fikk man utvidet sitt nettverk, lære fra hverandre og utvikle sine ansatte sin kompetanse.

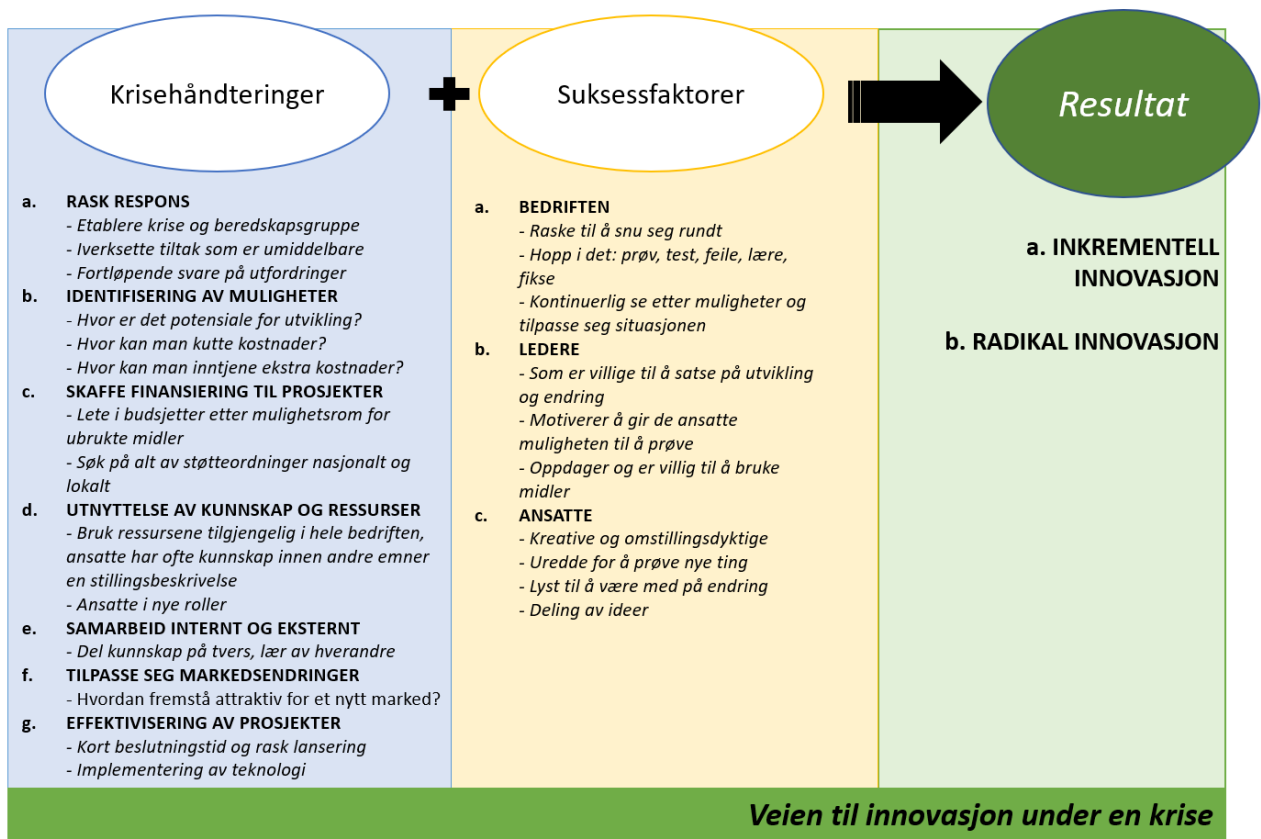
Videre kan man trekke frem flere spesifikke krisehåndteringer som fungerte godt for reiselivsbedriftene under pandemien. Først igjennom etablering av en krise beredskapsgruppe som tar viktige avgjørelser, og sørger for å opprettholde gjeldende smittevernstiltak. Videre igjennom kostnadsreduering, hvor man forsøker å holde kostnadene nede ved for eksempel ansettelse stopp eller avlysning av arrangement. Samtidig som man leter etter andre alternativer til kostnad inntjening, ved å for eksempel ta betalt for parkering. I tillegg til utnyttelse av tilgjengelige ressurser, ved å sette sine ansatte inn i nye roller. Att på til å utforske hvilke økonomiske midler man har tilgjengelig eller kan søke på. Sist, en effektivisering av prosessen i sine prosjekter med en kort beslutningsprosess. Innenfor disse krisehåndteringstiltakene kan man også diskutere til at disse har ledet til innovasjon i bedriften. Igjennom effektivisering av sine prosesser i prosjekter resulterte det i at bedriftene raskere fikk satt prosjekt ut i livet, og man kunne raskere identifisere hva som fungerte og ikke, for så å implementere løsninger fortløpende. Igjennom søk etter andre alternativer til inntjening kan man oppdage nye mulighet for produkter som kan selges eller utvikles. Under en krise kan man finne midler man normalt sett ikke ville hatt tilgjengelig å bruke disse på innovasjonsprosjekter. Avsluttende vis igjennom å sette de ansatte i nye roller kan dette føre til ide generering og føre til at helt nye prosjekter blir iverksatt.

Innenfor innovasjon ble det avdekket flere eksempler hos bedriftene i form av aspekter som hjalp bedriften på vei mot deres prosjekter, som støtter Hernes & Koefoed (2007) sine 5 faktorer som påvirker innovasjon. I organisering av bedriften kom det fram viktigheten av å ha en kort beslutningsprosess og muligheten til en rask implementert av tiltak og prosjekter. Ved at denne veien er kort gir det bedriftene mulighetene til å teste raskt, og de kan finne forbedringsområder, avdekke sårbarheter og fikse disse fortløpende, eventuelt avdekke andre veimuligheter. Innenfor marked kom det fram viktigheten av å kunne tilpasse seg et nytt marked, som igjen bidrar til at man får flere segmenter å spille på i fremtiden og styrker bedriften sin markedsposisjon. Punktet finansiering ble i empirisk presentasjon av materiale ansett som en av de viktigste faktorene for suksess. Dette da for at en bedrift skal ha ressursene til å bruke på utvikling må de ha midlene til å gjennomføre dette. Under en krise kan man finne midler om man ser på mulighetene rundt seg, da det finnes flere støtte midler man som regel kan søke på, eller man kan se på budsjettene sine å se hvilke penger som ikke kommer til å bli brukt på grunn av krisen. For eksempel i dette tilfellet reisebudsjett. Videre ble også teknologi avdekket som viktig i innovasjonsprosessen. Herunder ble kunnskap og kompetanse sett på som viktige faktorer for å kunne utnytte ressurser i bedriften. I tillegg under teknologi ble digitalisering avdekket som en positiv brikke da det førte til en økt effektivitet, kontroll og smidighet hos bedriftene. Igjennom å ha ansatte som er effektive og kunnskapsrike kan det bidra til økt arbeidsmengde og ideopphav. I det siste punktet i en innovasjonsprosess, regelverk, ble det også avdekket flere faktorer. Igjennom utnyttelse av spillereglene i regelverket, og ikke la seg stoppe av betingelsene kan man avdekke flere muligheter. Dette kan øke innovasjonskapabiliteten til bedriften. Hvilke regler som gjelder under en krise burde man også holde seg oppdaterte på, da disse ofte kan bli endret på som kan gi bedriftene en mulighet de ikke har hatt mulighet til før. Alle punktene støtter teorien og anses som viktige i å danne veien til innovasjonsprosjekter hos bedrifter.

Under krisen har hver av bedriftene bevist seg dyktig på å iverksette innovasjonsprosjekter og produkter. Disse har ført til økt verdi av bedriften samtidig som en forbedring. I tillegg har innovasjonene bidratt til en økt grad av bærekraftighet hos bedriftene, da de har bidratt til et høyere bruk av lokale varer, samarbeid, bruk av digitale plattformer, minsket reisevirksomhet og bidratt til økt bruk av kortreise valg. Innovasjonsprosjektene ble klassifisert som digital, inkrementell og radikale innovasjoner. Alle typene av innovasjon har bidratt til en forbedring

av bedriftene under pandemien, og anses som viktige. Selv om det er de radikale innovasjonene som utgjør størst inntrykk på besøkende, er banebrytende og løfter bedriften til et nytt nivå, anser jeg de inkrementelle innovasjonene som like viktige. Dette da disse innovasjonene bidrar til å forbedre bedriften på flere områder, og fører til et økt helhetsinntrykk av bedriften for besøkende. Derfor burde bedrifter prøve å satse på å utvikle inkrementelle, digitale og radikale innovasjoner samtidig, slik at de kontinuerlig utvikler alle aspektene av bedriften samtidig som de kommer opp med radikale innovasjoner som gir bedriftene konkurransefortrinn. Herunder burde bedriften prøve å utvikle prosjekter som har mulighet til å vokse over tid og ikke har en kort forbruksdato. Dette vil føre til at bedriften bruker sine ressurser på mest effektiv og smidig måte, og kan jobbe videre med sine prosjekter istedenfor å hele tiden bare lansere nye små innovasjoner. Innenfor innovasjon var det flere av de samme suksessfaktorene som i krisehåndtering som var sentrale. Disse inkluderer ledelsen og ansatte, utnyttelse av kompetanse internt og eksternt, samarbeid, kort beslutningsprosess, rask lansering, og teste kontinuerlig underveis.

Sett i lys av disse funnene presentert om krisehåndtering og innovasjon hos reiselivsbedriftene kan disse oppsummeres ved bruk av denne modellen:



Modell 4 – Veien til innovasjon under en krise: krisehåndteringer og suksessfaktorer

Denne oppsummeringen presentert i modell 4 ovenfor viser til hvilke krisehåndteringstiltak og suksessfaktorer som har vært viktige for casebedriftene under pandemien for å innovere. I kombinasjon utgjør dette en selvlaget modell som viser veien til innovasjon for reiselivsbedriftene under en krise. Denne modellen utvider begrepene krisehåndtering og innovasjon, og forståelsen av begrepene presentert i teori kapittelet. Her åpnes begrepet krisehåndtering og innovasjon igjennom en deduktiv forståelse, og kobles til kontekst igjennom bruk av induktive funn.

Modell 4 er delt inn i tre seksjoner: krisehåndtering, suksessfaktorer og resultat. I krisehåndtering er tiltakene som ble nevnt av bedriftene som viktige for sin suksess inkludert. Rask respons er det første punktet da punktet gjentatte ganger har blitt nevnt fra bedriftene som viktige under krisen. Neste punkt er identifisering av muligheter. Dette inkluderes da det i funn ble informert at man må se på og identifisere hvilke muligheter bedriften har innenfor utvikling, kostnadsparing og utbytte. Igjennom disse mulighetene settes konkrete tiltak for å imøtekomme disse. Det tredje punktet, finansiering, inkluderes da alle bedriftene var avhengige av å ha midler tilgjengelig for å innovere. Uten finansiering hadde ingen av innovasjonsprosjektene blitt til. Neste punkt viser til utnyttelse av kunnskap og ressurser i bedriften. Hos casebedriftene ble det fremlagt hvordan de har utnyttet ressursene en bedrift allerede har, ved å sette ansatte i nye roller og så etter kunnskap internt i bedriften. Det femte punktet, samarbeid internt og eksternt er inkludert i modellen da bedriftene har vist dette til å være viktig. For eksempel ved deling av informasjon, hvor man viser for hverandre hvordan man har gjort det, og lærer av hverandre. Neste punkt er å tilpasse seg markedsendringer. Pandemien vist til man aldri vet hvordan en krise påvirker markedet, derfor var det viktig for bedriftene å finne nye metoder å fremstå som attraktive til nye segment grupper. Det siste punktet inkluderer effektivisering av prosjekter. Dette punktet er inkludert da kort beslutningstid og rask lansering har vært viktige faktorer for suksess. Implementeringen av teknologi har det vist for bedriftene å være et nyttig verktøy til å effektivisere og holde kontrollen under krisen.

Neste seksjon viser suksessfaktorene som har vært viktige for å lykkes. Første punktet, bedriften, poengterer hvor viktig det var å være raske til å snu seg rundt og hoppe i det med engang. Prøve, teste, lære av feilene og fikse disse. I tillegg til å fortsette å lete etter muligheter. Det andre punktet, ledere, viser at for bedriftene var det viktig å ha ledere som

var villige til å bruke midler og oppmuntret sine ansatte til utvikling. Det siste punktet, ansatte, viser til alle inkludert ledere. Hos bedriftene kom det fram at evnene til å være omstillingsdyktig og kreativ var essensielle for å kunne komme opp med svar til krisen, samt å ha ansatte som delte ideer og ønsker å være med på endring.

I siste seksjon, resultat, vises det til hvordan kombinasjonen av disse punktene vil resultere i inkrementelle og radikale former for innovasjon. Her er digital innovasjon ikke blitt inkludert, til tross for at funnene viser til høy grad av digital innovasjon. Dette er på grunnlag av at digital innovasjon også går inn under inkrementelle og radikale innovasjoner. Videre er også disruptiv innovasjon utelatt, som er et nivå over radikal innovasjon. Ingen av casebedriftene sine innovasjoner kan sies å ha endret et helt marked, som viser til at dette nivået av innovasjon ikke skapes ved bruk av krisehåndtering og innovasjon. Seksjonene viser veien en reiselivsbedrift kan ta for å innovere under en krise.

6. Konklusjon

I dette kapittelet vil problemstillingen besvares ved bruk av empirisk materiale og funn avdekket i kapittel 4 og 5. Avslutningsvis vil teoretisk bidrag, implikasjoner, begrensninger og mine anbefalinger til videre forskning presentert.

Denne studien sitt formål var å bidra med kunnskap i hvordan krisehåndtering under en pågående krise fungerer som en kilde til innovasjon, og dannet grunnlaget for oppgavens problemstilling: **«Har krisehåndtering ledet til innovasjon for bedrifter i reiselivsnæringen?»**

For å svare på denne problemstillingen vil jeg først vise til hvordan pandemien som krise har tvunget bedriftene til å innovere. Pandemien satt bedriftene i en posisjon hvor de ble møtt av flere utfordringer og problemer som måtte løses raskt om de ønsket å opprettholde driften. I løsningsbilde av disse problemene ble innovasjonskraften til bedriftene trigget, som betrygget seg på ansatte sine kreativitet evner og resulterte i flere innovasjonsprosjekter som blant annet muliggjorde opprettholdelse av drift under krisen. Hadde ikke pandemien ført til disse utfordringene, ville ikke bedriften blitt trigget til å løse disse igjennom krisehåndtering, utvikling og innovasjon.

Videre kan man poengtere hvordan innovasjonskraften til bedriftene ble trigget ved bruk av krisehåndtering. Denne håndteringen muliggjorde for bedriftene en opprettholdelse av kontroll i en kaotisk situasjon, og førte til implementeringen av flere krisehåndteringstiltak. De håndteringene som fremsto som viktigst for bedriftene ble presentert i figur 4. Her belyses det hvordan rask respons og en identifisering av muligheter kan fremheve for bedriftene hvor utfordringene ligger og hvor det er potensiale for utvikling, inntjening og innsparing. Ved at disse blir fremhevet i et sterkere og klarere lys bidrar det til at bedriftene enklere kan oppdage hvor mulighetene i sin bedrift ligger. Videre som en av de viktigste tiltakene presentert er anskaffelse av finansiering. Under en krise er det flere finansieringsordninger man kan søke på, eller det er avlagte midler i budsjettet som ikke blir brukt. Ved å finne og utnytte disse vil bedriftene ha midler til å bruke på utviklingsprosjekter som de normalt sett ikke ville hatt. I modell 4 poengteres også hvordan utnyttelse av kunnskap og ressurser i bedriften kan være en nyttig krisehåndtering. I en krise står bedriftene i en usikker posisjon som har ført til at ansatte må tre inn i nye roller. Når en ansatt befinner seg i ukjent område og må lære mens

de prøver viser tidligere funn til at dette trigger ansatte sine kreativitet og ide generering som kan lede til nye innovasjoner. Dette fremkommer også ved kunnskapsdeling i samarbeid internt og eksternt. Igjennom deling av kunnskap med hverandre bidrar det til et kompetanseløft som også kan være et bidrag til at innovasjonskraften blir triggeret. Under pandemien har man måttet tilpasse seg nye markeder som et krisehåndteringstiltak for å fortsette å ha kunder og holde seg flytende. Markedsendringene bidrar til innovasjon ved at bedriften er nødt til å finne måter å tiltrekke seg et nytt segment, som man blant annet kan gjøre igjennom utvikling. Siste punktet i modellen viser til hvordan bedriftene under en krise som et tiltak velger å effektivisere prosjekter. Ved at bedriften bruker kortere tid på beslutninger og implementerer endringer i bedriften raskt bidrar det til at mulighetsrommet for innovasjon fremheves.

Avslutningsvis vil jeg konkludere med at på grunn av at koronapandemien tvang bedriftene til å innovere og implementere krisehåndteringstiltak ledet denne krisehåndtering til innovasjon for bedriftene.

6.1 Teoretisk bidrag

Denne oppgaven bidrar til teori ved utviklingen av modell 4 «*veien til innovasjon under en krise: krisehåndtering og suksessfaktorer*». Dette er en selvlaget modell som inkluderer de krisehåndteringene og suksessfaktorene som det ble oppdaget var til felles for alle reiselivsbedriftene i sin vei til innovasjon under pandemien. Her ligger teoriutvikling i form av en utvidelse til begrepet krisehåndtering, som jeg har gjort ved å åpne begrepet krisehåndtering og koble til innovasjon i lys av konteksten norsk reiseliv og koronapandemien.

Modellen bidrar til eksisterende teori om krisehåndtering presentert i tabell 1. Her vises det til Bjelleland & Nakstad (2018), Borch & Andreassen (2020) og Breier et al. (2021) sine definisjoner og forståelser til begrepet krisehåndtering. Modellen er et supplement til eksisterende teori og skal gi en økt grad av forståelse rundt begrepet krisehåndtering, i tillegg til å vise hvordan krisehåndtering og innovasjon er koblet sammen. Igjennom klare eksempler på krisehåndteringstiltak bidrar det til forståelsen av definisjoner om krisehåndtering. Samtidig har denne modellen potensiale til å fungere som en suksessoppskrift for innovasjon ved bruk av krisehåndtering for reiselivsbedrifter under en krise.

6.2 Praktiske implikasjoner

Denne forskningsoppgaven er et bidrag til et område som har blitt begrenset undersøkt tidligere da den tar utgangspunkt i en pågående krise. Med dette til grunn er det mulig oppgaven kan spille en rolle i å gi den eksisterende teorien som foreligger rundt krisehåndtering og innovasjon et løft. Videre kan denne oppgaven ha betydning for folk innenfor feltet innovasjon igjennom utvikling av ny kunnskap om emnet og hvordan disse fungerer i samspill.

Masteroppgaven handler om et område som jeg tenker kan være meget nyttig for reiselivsbedrifter om de ønsker å innovere under en krise. Mine resultater som er kommet fram i denne studien vil gi både bedrifter og andre en dypere innsikt i krisehåndtering og innovasjonsteori. Om en reiselivsbedrift ønsker å innovere burde de ta inspirasjon fra modell 4, samtidig som de leser seg opp på casebedriftene sin historie. Igjennom å lære av konkrete eksempler presentert i denne oppgaven vil det gi bedriftene som ønsker å innovere et godt utgangspunkt for å havne på rett vei helt fra start. I forhold til de bedriftene som har tilhørighet utenfor reiselivsbransjen kan denne modellen også være nyttig om man ønsker å bruke krisehåndtering for å innovere, da det er mulig at punktene vil gjelde for flere bransjer.

Forfatter har en formening om at dette området kommer til å bli forsket på i større grad fremover. Da krisen går mot slutten vil synliggjøringen av konsekvensene av pandemien komme til et sterkere lys. De praktiske implikasjonene denne masteroppgaven kan medføre vil kunne hjelpe fremtidige forskningsoppgaver, enkeltpersoner tilknyttet innovasjon, og reiselivsbedrifter.

6.3 Begrensninger

I denne studien eksisterer det flere begrensninger. Først i fremst i studien teoretiske bidrag, da modell 4 ikke har blitt verifisert. Modellen baserer seg på erfaringene fra kun tre reiselivsbedrifter. Om modellen hadde blitt utviklet med funn fra flere reiselivsbedrifter kan det ha ført til andre punkt i modellen, og hatt en påvirkning på forskningen.

Det ligger og en begrensning i form av at det kun har vært en forsker tilknyttet oppgaven, som førte til en liten kvalitativ studie. Derfor er neste begrensning knyttet til antallet av case bedrifter og deres geografiske tilpasning. Ved å kun ha tre bedrifter med geografisk tilhørighet

i Trøndelag fylke kan det ha hatt påvirkning på funnene da det kan preges av lokal kultur og regelverk. Til tross for at alle casebedriftene er innenfor reiselivet er de svært forskjellige og tilhører ulike sektorer. Dette kan også ha påvirkning på forskningen. Om studien har vært gjennomført med flere casebedriften spredt geografisk over hele Norge kan man ha avdekket andre funn enn presentert her.

Det ble også avdekket underveis i denne studien hvordan de innovasjonsprosjektene som kom fram under krisen hadde i likhet en stor tilknytning til bærekraft. Dette område ble det ikke satt mer søkelys på grunnet mangel på tid og studiens valgte forskningsretning. I tillegg kom det fram begrensinger i forhold til aspektet «etter krisen», da krisen under intervjuene og i skrivende stund ikke blir ansett som over.

6.4 Videre forskning

I forhold til disse begrensningene er det flere problemstillinger for videre forskning som blir avdekket. Min anbefaling er videre forskning som tar for modell 4 for å verifisere denne. Her kan man se på om funnene i denne modellen er like i flere reiselivsbedrifter, og eventuelt flere bransjer. Man kan også se på om de håndteringene og suksessfaktorene som skal lede til innovasjon for reiselivsbedrifter kan fungere for en bedrift utenfor kriser også.

Et annet alternativ er en landsdekkende studie som tar for seg flere casebedrifter for å avdekke om det er noen forskjeller i funnene som kommer fram innen krisehåndtering og innovasjon. Eventuelt kan man gå dypere inn i innovasjonsprosjektene som oppsto under en krise å se etter tilknytninger til bærekraftighet, og stille spørsmål rundt hvorfor det er en så stor tilknytning til begrepet og likheter i valg av strategi.

Avslutningsvis kan man forske videre på krisehåndtering, med å se nøyere på aspektet etter krisen. I samtale med informantene var det flere som uttrykte en bekymring for fremtiden, og var redd det kom til å bli enda vanskeligere når krisen er over. Dette kan være et interessant forskningsområde å utforske.

7. Litteraturliste

- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe. *Technical Forecasting & Social Change* 80 , 1247-1260.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. . *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- Borch, O. J., & Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse (1. utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ss. 77-101.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Sascha , K., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.
- Broshi-Chen, O., & Mansfeld, Y. (2021). A wasted invitation to innovate? Creativity and innovation in tourism crisis: A QC&IM approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 46, 272-283.
- Bryman, A. (2016). *Social Reserach Methods (5.ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Braathen, K. D. (2021). *Innovasjon og sjokk: en casestudie av drivere og barrierer for innovasjon knyttet til Covid19 pandemien*. Universitetet i Oslo.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crisis and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, Vol. 43 No. 6, 1661-1692.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald , R. (2015). What is disruptive innnovation. *Harward Business Review*, ss. 44-53.
- Clark, L. (2020, Mars 26). Innovation in a Time of Crisis. *Harvard Business Publishing*

- Corporate Learning*. Hentet fra <https://www.harvardbusiness.org/innovation-in-a-time-of-crisis/>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and Business Research* (6. utg.). Los Angeles, Calif.: SAGE.
- FHI. (2022, 01 12). Oppdatert risikovurdering og modelleringsrapport om omikron-varianten. *FHI - Folkehelseinstituttet* . Hentet fra <https://www.fhi.no/nyheter/2022/oppdatert-risikovurdering-og-modelleringsrapport-om-omikron-varianten/>
- Gertsen, F., Hansen, P. K., & Boer, H. (2006). *Innovasjonsledelse: Center for Industriel Produktion - Aalborg Universitetet* .
- Gripsrud, G. (cop. 2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPS*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Grønmo, S. (2020, 11 03). *kvalitativ metode i Store norske leksikon*. Hentet fra [snl.no: https://snl.no/kvalitativ_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)
- Hansen, T. I. (2021). *Store Norske Leksikon* . Hentet fra Akademisk grad : https://snl.no/akademisk_grad
- Hernes, T., & Koefoed, A. (2007). *Innovasjonsprosesser - om innovasjoners odysse*. Fagbokforlaget.
- Iversen, M. S. (2021). *En undersøkelse av småbedriftslederes håndtering av eksterne kriser*. NORD Universitet.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 . utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini , A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behaviour*

research 26 (5), 1067-1092.

NHO Reiseliv. (2021). *NHO Reiseliv*. Hentet fra Situasjonsanalyse for norsk reiseliv:

<https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/#part1>

Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). *Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change*. *Design issues*, 30(1), 78-96.

Osmundsen, K. S., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). HVA ER DIGITALISERING, DIGITAL INNOVASJON OG DIGITALTRANSFORMASJON? EN LITTERATURSTUDIE. *NOKOBIT 2018-Norsk konferanse for bruk av Informasjonsteknologi*. Svalbard.

Regjeringen.no. (12, 02 2022). *Regjeringen.no*. Hentet fra Smitteverntiltakene oppheves lørdag 12. februar: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/smitteverntiltakene-oppheves/id2900873/>

Regjeringen.no. (2008-2009). *St.meld. nr. 7 (2008-2009)*. Hentet fra Regjeringen.no : <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec2>

Regjeringen.no. (2022). *Regjeringen.no*. Hentet fra Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits*. Vard Vollege, Cambridge, MA.

Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (2. utg.). New York: McGraw-Hill.

Sloth Andersen, E. (2004). *Økonomiens Konger: Joseph A. Schumpeter*. Jurist og Økonomforbundets Forlag.

Stiklestad . (u.d.). *Om oss*. Hentet fra Stiklestad: <https://stiklestad.no/om-oss/>

Store Norske Leksikon. (2021). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra Store Medisinske Leksikon:

https://sml.snl.no/koronavirus-pandemien_2020-2021

Ucaktürka, A., Bekmezcib , M., & Ucaktürkc, T. (2011). Prevailing During the Periods of Economical Crisis and Recession through Business Model Innovation. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 89-100.

VG. (2021). Coronaviruset. VG. Hentet fra <https://www.vg.no/spesial/corona/>

Yin, R. K. (cop. 2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). Los Angeles: SAGE.

Ørstavik, F. (2017). *Innovasjonsprosess i Store norske leksikon*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/innovasjonsprosess>

Ørstavik, F. (2022). *Store norske leksikon*. Hentet mai 4, 2022 fra Innovasjon: <https://snl.no/innovasjon>

8. Vedlegg

8.1 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Krisehåndtering som kilde til innovasjon?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor *formålet er å finne ut hvordan reiselivsbedrifter har håndtert koronapandemien, og om bedriften har utnyttet muligheten til å utvikle og innovere under en krise*. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor *formålet er å finne ut hvordan reiselivsbedrifter har håndtert koronapandemien, og om bedriften har utnyttet muligheten til å utvikle og innovere under en krise*. Jeg ønsker å se på hvordan pandemien har bidratt til innovasjon i reiselivsbedrifter, om bedriftene har lyktes eller mislyktes med utviklingen, og hvilke faktorer som har ligget til grunn for at aktørene har kunne utnyttet mulighetene og overkommet barrierer. Dette er en masteroppgave. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Prosjektet er en del av min masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Populasjonen består av ledere og ansatte innen reiselivsaktører lokalisert i Trøndelag. Det er ca 10 personer som vil delta i studien.

Jeg har fått informasjon om deg fra din organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Om du velger å delta i prosjektet, vil du ta del i et kvalitativt intervju. Intervjuet vil vare i rundt en halvtime. Grunnet pandemien vil intervjuet bli foretatt digitalt, via Zoom eller Teams – ettersom hva du foretrekker. Det stilles ingen krav til forberedelse, og jeg kan tilpasse meg det tidspunktet som passer for deg. Under intervjuet blir dine svar transkribert elektronisk. Jeg tar også lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Som deltager vil du ikke bli gjenkjent ved publikasjon. Ditt navn og opplysningene du har oppgitt vil bli erstattet med «Informant 1» og oppover. Gi beskjed om du ønsker at din bedrift ikke skal kunne bli gjenkjent i oppgaven eller transkriberingene. Alt av materiale fra intervjuene vil bli lagret på innelåst server. Etter analysearbeid og ferdigstilling av oppgaven vil alle transkriberinger slettes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgraden er godkjent, noe som etter planen er 23.05.2022

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Høgskulen på Vestlandet ved Siw Fosstenløyken, siwfosst@oslomet.no
- Høgskulen på Vestlandet, student Eirin Skoglie Aarem, aarem.eirin@gmail.com
- Vårt personvernombud: Høgskulen på Vestlandet, Trine Anikken Larsen, Trine.Anikken.Larsen@hvl.no

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Veileder
Siw Fosstenløyken

Student
Eirin Skoglie Aarem

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Krisehåndtering som kilde til innovasjon?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i kvalitativt intervju
- lydopptak og transkribering av intervjuet som slettes etter oppgaven ferdigstillelse

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Informasjon fortalt til informant før intervjuet begynner

- Kort om masteroppgaven (tema, problemstilling og formål)
- Lengde + hensikt med intervjuet
- Informere om konfidensialitet og anonymitet
- Opptak av samtale – slettes etter ferdigstilling

**Benytter oppfølgingsspørsmål hvor det er passelig: forell mer, hvordan, hvorfor, hva tenker du o.l.*

Innledende Spørsmål

- Kan du fortelle om bedriften du jobber i?
- Hva er din stilling og ansvarsområde hos din bedrift?
- Hvor lenge har du jobbet i denne rollen?
- Hvordan havnet du i denne bedriften? Hva er din bakgrunn? Tidligere erfaring i andre bedrifter eller jobber?
- Alder? Utdanningsbakgrunn?
- Hva slags forhold har dere til innovasjon i bedriften?

Hoveddel: Bedriften før og under pandemien - Innovasjon og utvikling

(Avklare hva jeg mener med begrepene innovasjon, krisehåndtering og innovasjonsprosessen)

Før COVID19:

- Hvordan stilte bedriften seg til innovasjon og utvikling før pandemien ankom?
- Hvordan stilte bedriften seg til krisehåndtering før pandemien ankom? Hadde dere noen forebygging tiltak før krisen? (Risikoutfall)
- Hvem tok beslutninger i innovasjonsprosessen før pandemien?

Under COVID19: (Virkelighetsbilde/praksis)

- Hvordan ble din bedrift rammet av pandemien? (Besøkstall, drift o.l.)
- Hvordan reagerte du når pandemien ankom?
- Hvilke tiltak ble iverksatt for å kunne fortsette driften under pandemien? (Hvilke områder)
- Har dere mottatt og tatt i bruk noen av støtteordningene regjeringen har tilbudt under pandemien? Om ja, hvilken nytteverdi har det hatt for din bedrift?
- Restriksjonene har under pandemien endret seg stadig, hvordan har dette påvirket bedriften og din arbeidshverdag?
- Hvordan har krisehåndtering kommet til bruk under pandemien for deg og din bedrift? Hadde dere en krisestrategi?
- Har dere møtt på andre utfordringer knyttet til korona pandemien? Eventuelt hvilke tiltak har dere gjort for å løse disse?

Under COVID19: Innovasjon

- Har pandemien ført til endringer i bedriften?
- Har dere endret forretningsmodell eller strategi på noen måte?
- Har pandemien hatt noen påvirkninger på bedriften sin innovasjonskraft?
- Kan du gi noen eksempler på innovasjoner og utviklinger bedriften har foretatt under koronakrisen?
 - Har dere tatt i bruk noen digitale virkemidler?
- Hvilke faktorer bidro til at du valgte å satse på innovasjon og utvikling under pandemien?
- Hvordan har innovasjonsprosessen foregått? Er det noen endringer i denne prosessen fra før pandemien?
- Vil du si at pandemien som krise har bidratt og tvunget deres bedrift til å innovere og utviklet seg?
- Hvem er det som har drevet fram innovasjon og utvikling i bedriften?
- Hvem tar beslutninger i innovasjonsprosessen under pandemien?
- Har du noen tanker om hva som reddet bedriften under pandemien? (kreativitet, tilfeldigheter, innovasjon, utvikling, bistand, o.l.)
- Hvordan vil du si din bedrift har lyktes eller mislyktes med innovasjon og utvikling under pandemien?

Under Covid19: Drift

- Hvilke faktorer tenker du gjør bedriften omstillingsdyktig?
- Har du noen tanker om hva som reddet bedriften under pandemien? (hjelp, kreativitet, tilfeldigheter, krisehåndtering, innovasjon, osv)
- Opplever du at pandemien har endret markedet dere operer i? Om ja, tror du dette vil vare etter pandemien?

Erfaringer/Egen læring:

- Hvordan føler du at du har håndtert pandemien i forhold til andre bedrifter?
- Er det noe du ville gjort annerledes før og under pandemien om du fikk sjansen?
- Hva har du lært av å jobbe under en pandemi?
- Om du skulle gitt tips til noen andre til som ønsker å innovere under en krise, hva er det viktigste å tenke på for å lykkes?

Avslutning spørsmål

- Har du noen kommentarer eller er det noe annet du ønsker å legge til som berører temaene vi har vært igjennom?
- Noen andre du synes jeg burde snakke med?

Avslutningsvis

- Takke informant for å stille opp til intervju.
- Gi informasjon om at informant kan få tilgang til å lese utkast av oppgaven
- Informant kan få tilsendt digital kopi av masteroppgaven ved ferdigstillelse om ønskelig
- Spørre om jeg kan kontakte de ved avklareringer